Claves de negociación...

con el corazón y la mente

Steven P. Cohen • Ricardo Altimira





Claves de negociación

... con el corazón y la mente



Claves de negociación

... con el corazón y la mente

Steven Cohen
Ricardo Altimira



MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MÉXICO
NUEVA YORK • PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • PARÍS
SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • SAN LUIS • TOKIO • TORONTO

CLAVES DE NEGOCIACIÓN … con el corazón y la mente

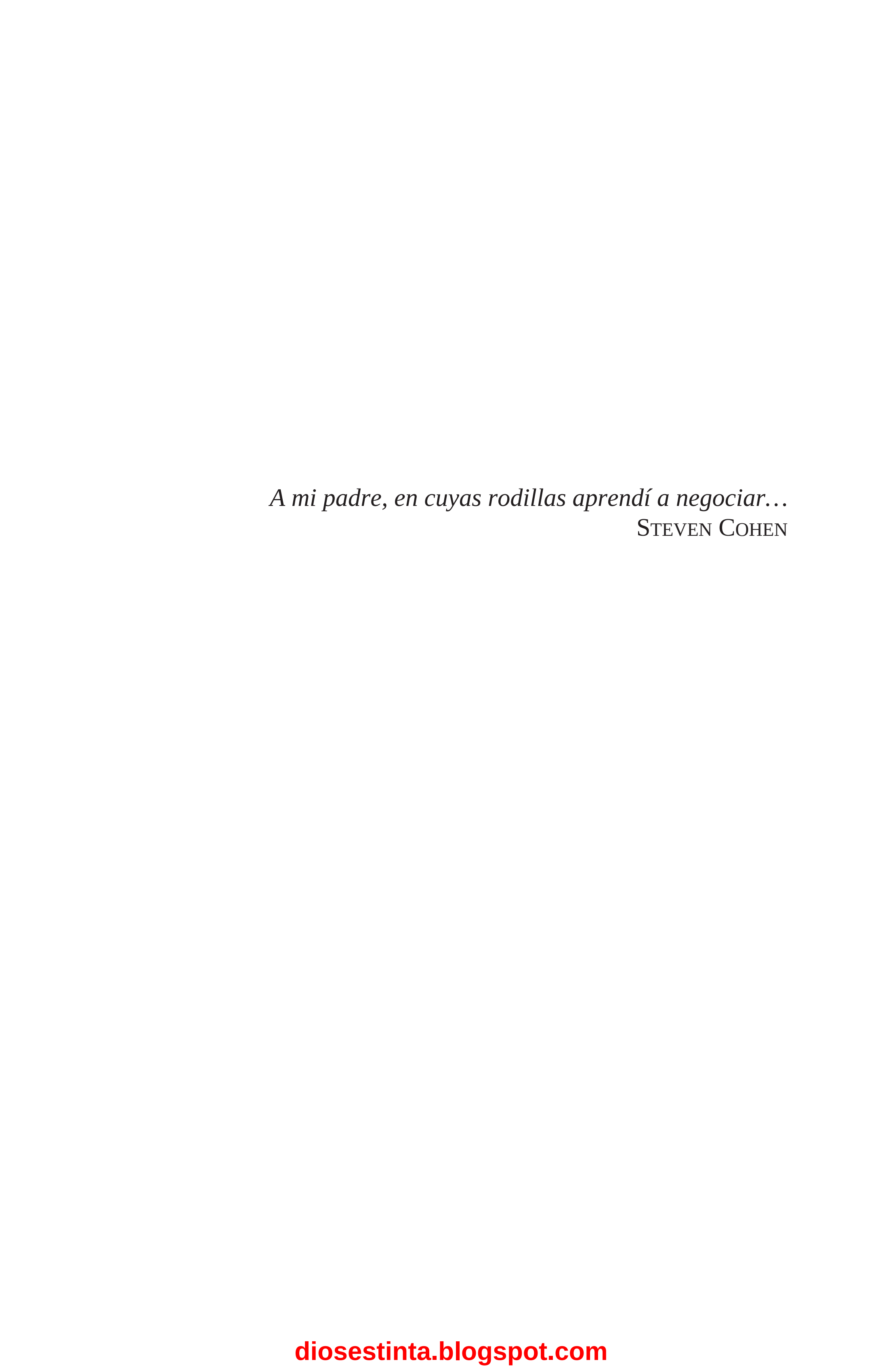
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)
Tel. 91-180 30 00

Adaptado de la primera edición en inglés de
NEGOTIATING SKILLS FOR MANAGERS
ISBN: 0-07-138757-9

ISBN: 84-481-3801-5
Depósito legal: M.

Adaptación: Carlos Ossés
Diseño cubierta: His Master Choice
Compuesto en MOIRE Composición, S. L.
Impreso en Cofás

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN



A mi padre, en cuyas rodillas aprendí a negociar…

STEVEN COHEN



Contenido

Prólogo **xi**
Prólogo de Miguel Herrero de Miñón **xvii**

1. Competir en vez de trabajar en equipo 1
¿Qué es una negociación? 2
Qué no es una negociación 3
Tipos de negociación 4
La investigación de los intereses 6
Distinguir entre intereses y posiciones 8
Tratar con negociadores que adoptan posiciones 9
¿El dinero es realmente el interés? 11
Intereses principales (fundamentales) e intereses secundarios (derivados) 13
Ver más allá de nuestros intereses personales 15
Las tres “C” de los intereses (conflicto-comunes-complementarios) 17
Cuando los intereses entran en conflicto 19
Resumen del Capítulo 1 20

2. BATNA: Decidir si debemos abandonar 23
Tomar decisiones 23
El equilibrio de poder 24
Conocer nuestra BATNA nos da la posibilidad de elegir 25
¿Qué es nuestra BATNA inicial? 26
¿Puede llegar alguna vez a cambiar la BATNA? 27
La BATNA no es lo más importante 29
Elementos de las BATNA 29
Fortalecer y debilitar las BATNA 35

Suposiciones 36
Resumen del Capítulo 2 38

3. ¿Estamos preparados?: la "vacuna" nos protege 39
La principal vacuna: conocer el tema 40
En negociación, el pasado no tiene futuro 40
Vender el producto al vendedor 41
Los objetivos de la vacuna del negociador 42
La vacuna como una herramienta para mejorar su BATNA 43
¿Qué información necesitamos saber acerca de nosotros mismos? 44
¿Qué información necesitamos saber acerca de las otras partes? 45
Validar suposiciones 46
Escucha activa 47
La vacuna afecta tanto al proceso como al contenido 51
Vacunación interna y externa 52
El punto límite 54
Cuando la vacunación es imposible 55
Resumen del Capítulo 3 55

4. Preparación, primera parte: participantes, colegas intereses 57
Dar palos de ciego 57
Negociaciones improvisadas 57
Las sorpresas 58
¿Qué significa estar preparado? 58
Mirar dentro de uno mismo 59
Conocer el tema que se va a tratar 60
Negociaciones internas 61
Preparar a su contraparte 62
Consensuar las agendas de las partes 65
Fortalecer y debilitar las BATNA 65
Razones para prepararse para una negociación 66
Resumen del Capítulo 4 67

5. Preparación, segunda parte: elaborar una estrategia usando un mapa de intereses 69
Hacer suposiciones 69
Las partes interesadas 70
Los participantes 71
La elaboración de su mapa de intereses 71
Escribir sus suposiciones sobre los intereses de los participantes 72
Trabajar en equipo y no en solitario 74
Soluciones a bajo precio 75
Uso del mapa de intereses en la preparación 77
Uso del mapa de intereses en la mesa de negociación 78
Prepárese para los puntos más conflictivos 78
Mapas de intereses en forma de rosquilla 79
Después de la negociación 80
¡Prepárese! 80
Prepararse para prevenir problemas 80
Resumen del Capítulo 5 81

6. Comunicación: la clave para una negociación exitosa 83
Prepararse para empezar 83
Comunicar para influir 84
Escuchar de manera activa 85
Cómo comunicarnos con personas difíciles 90
Reformular las propuestas 91
¿Cuál es su objetivo? 91
Transmitir la información 92
Resumen del Capítulo 6 92

7. Las emociones y cómo tratarlas 95
¿Son las emociones parte de la negociación? 95
Reconocer y priorizar las emociones 95
Las sorpresas 96
¿Negocia para resolver un problema o disputa? 98
Medidas para crear confianza 99

Cómo reaccionar ante los arranques emocionales 100
Frenar la escalada 101
Mejorar las relaciones 101
Cómo tratar con personas difíciles y matones 102
Expresar las emociones no es una mala negociación 103
Resumen del Capítulo 7 104

8. Los mitos y las tácticas 105
Los mitos 105
Los juegos psicológicos 109
Ofender u ofenderse 109
Controlar la mesa 110
La distribución física 111
Ganarse la confianza de su contraparte 111
Yo le comprendo, pero eso no significa que esté de acuerdo 113
Expectativas 114
Las victorias tempranas pueden cambiar más adelante 116
Resumen del Capítulo 8 116

9. La globalización empieza en casa: problemas interculturales 119
La nacionalidad no es la única diferencia 119
La negociación interna 120
Unificar las áreas de la empresa 121
Es difícil juzgar un libro por su portada 122
La coreografía de una negociación 123
Cuando un sí quiere decir no 124
La ofensa como una barrera cultural 124
Superar los obstáculos culturales 125
La implantación del acuerdo: ¿puedo depender de ellos? 128
No se obsesione con el estilo 128
Resumen del Capítulo 9 129

10. La creatividad y la moneda de cambio 131
Negociación de un solo punto 131
Negociación de varios puntos 132

La curva de asignación de valor 133
Valor *versus* precio 135
No dicte el valor 136
Separar a las personas del problema 138
Mejorar las relaciones 138
Comprobar las ventajas de los elementos creativos: uno a uno 140
No acapare todo el mérito 140
Confirmación del entendimiento mutuo 141
Abra su mente y amplíe las posibilidades 142
Resumen del Capítulo 10 142

11. Los pasos del proceso de negociación 145
Creación de una agenda 145
Crear confianza y comodidad 149
Uso de su mapa de interés 150
Regatear 151
Crear un compromiso a largo plazo 153
Criterios objetivos 155
ZOPA 155
Expectativas y concesiones 156
Compromiso 157
Colaboración 158
Multitarea 158
El cierre de la negociación 159
No es una ciencia exacta 160
Resumen del Capítulo 11 160

12. Los “siete pilares” de una negociación eficiente 163
Prestar atención a las prioridades 163
Las relaciones 164
Los intereses 167
BATNA 169
La creatividad 170
La justicia 171

El compromiso 173
La comunicación 174
La base de los “siete pilares” 175
Resumen del Capítulo 12 para el directivo 176

Prólogo

La negociación basada en intereses que se desarrolla en este libro es una herramienta que puede acercar a las personas a trabajar en equipo en busca de un acuerdo ventajoso.

Nosotros hemos trabajado en equipo impartiendo clase a estudiantes de programas MBA y entrenando líderes de empresas y del gobierno en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica. En ese proceso de aprendizaje con nuestros estudiantes hemos observado que aunque cada persona es única en sí misma, si logramos entender todos sus intereses, tanto los obvios como aquellos más profundos, es posible resolver las diferencias culturales y alcanzar acuerdos que puedan cumplirse.

Este libro, *Claves de negociación*, se basa en otras publicaciones nuestras sobre este tema y está orientado a aumentar la sensibilidad a las negociaciones en el mundo de habla hispana y presentar a nuestros lectores aquellas herramientas que les permitan mejorar sus habilidades y su confianza para ejercitar la negociación basada en intereses y profundizar los siguientes temas:

- Inocularse a sí mismos y a sus colegas para entender las relaciones entre los intereses y los objetivos de una negociación.
- Usar un "mapa de intereses" (*) para preparar una negociación.
- Reconocer tácticas y mitos que pueden bloquear el progreso de la negociación.
- Utilizar el BATNA como medida del balance de poder entre las partes.

- Comprender el valor y el impacto de las emociones en la mesa.
- Definir qué tipo de información constituyen los elementos de un buen acuerdo.

Como cada negociador y cada negociación son diferentes, este libro no pretende dar una lista de reglas rápidas para negociar, sino ofrecer unas reflexiones que puedan servir de referencia en cualquier momento a partir de su lectura. Para ello hemos incluido un "resumen para el directivo" al final de cada capítulo que sirva de recordatorio de los puntos críticos y un índice temático que pueda servir de ayuda para revisar aquellos temas que puedan surgir durante algunas negociaciones tanto en la vida profesional como en el día a día de nuestros lectores.

Claves de negociación intenta ayudar a sus lectores a fortalecer su confianza en sus propias habilidades y le propone un marco analítico para conocer mejor los diferentes procesos de negociación, así como las herramientas que ayuden a resolver aquellos obstáculos debidos a las diferencias culturales de las partes.

Con la ayuda de estudiantes y directivos de más de cincuenta países que participan de nuestros programas de formación y consultoría, hemos desarrollado este libro teniendo en cuenta a nuestros lectores y sus sentimientos. La reflexión de "negociando con el cerebro y con el corazón" la hemos incluido para enfatizar la importancia no sólo de la metodología y el rigor, sino la importancia de conocer, profundizar y tener en cuenta las emociones de nuestros interlocutores para lograr acuerdos no sólo eficientes, sino duraderos, y sobre todo que puedan ser cumplidos por ambas partes. Esperamos que lo encuentren ameno e instructivo para ayudaros a negociar mejor en vuestros trabajos, vuestras transacciones del día a día y con vuestras familias y amigos.

Os agradecemos desde ya vuestros comentarios y sugerencias en nuestras páginas *web* www.negotiationskills.com y www.ie.edu/Altimira, donde estaremos encantados de compartir vuestras experiencias con las nuestras.

Steven Paul Cohen: Nativo de Boston, ha vivido en otras ciudades europeas y norteamericanas. Tiene su título de doctor en leyes por la Escuela de Leyes de Columbia University y un máster en ética de los negocios por Henley Management College.

Dedicó doce años a la política, donde trabajó como *lobbista* en Washington y en varias posiciones en los Gobiernos de las ciudades de Boston, Búfalo y Nueva York. Posteriormente, se dedicó a la gestión de centros comerciales en Estados Unidos hasta que en 1991 funda The Negotiation Skills Company, Inc., dedicada a la consultoría y formación para corporaciones y entidades gubernamentales.

Steven ha publicado e impartido conferencias y entrevistas en radio y televisión fecuentemente en Europa, Asia y Estados Unidos.

Ricardo Altimira Vega: Nacido y educado en Argentina, cursa sus estudios de postgrado en Pace University y Harvard durante los años ochenta y noventa, en que desarrolla su carrera en el área de alianzas estratégicas y fusiones de IBM en proyectos liderados en Estados Unidos, Latinoamérica, Asia y España.

Obtiene su doctorado en filosofía sobre alianzas estratégicas en la Universidad Politécnica de la ciudad de Madrid, donde reside y ejerce como profesor de negociación en el Instituto de Empresa (www.ie.edu) con estudiantes de programas MBA y con directivos de programas de Executive Education.

Ha publicado libros, artículos, ensayos y casos prácticos en formato convencional y electrónico (para impartir en modo e-learning) desde 1990 basados en su experiencia como hombre de negocios y como docente.



Prólogo de Miguel Herrero de Miñón

Los autores, sin duda por error, me requieren como prologuista de este libro de negociación y a mi me apetece serlo. A ellos les induce el que yo haya acumulado cierta experiencia negociadora en campos diversos. Primero, en la transición política y la elaboración como ponente de la vigente Constitución española; después, como cabeza responsable de dos grupos parlamentarios: uno, en la primera legislatura, el de la minoría mayoritaria que, a base de negociar, apoyaba con éxito, cada día y durante muchos meses, al Gobierno; otro, en la segunda, el de la oposición que no negociaba menos, si no entonces para gobernar, sí para subsistir; más adelante, incluso, en la tercera, como muñidor de diferentes consensos legislativos y parlamentarios; en fin, como profesional del derecho. A mi me seduce el interés que me ha suscitado un texto en el que veo reflejadas, con lenguaje, en ocasiones difícil, muchas de las cosas que la práctica vivida me ha enseñado.

Negociar no es, en efecto, ni imponer una solución ni adherirse a ella; ni, en consecuencia, someterse, de común acuerdo, a un arbitraje, porque el laudo es siempre decisión heterónoma, aunque, en este caso, sea la de un tercero; ni negociar es, tampoco, derrotar al contrario en la competición. Negociar es acoplar intereses en principio opuestos o, cuando menos, divergentes porque, debidamente entendidos y depurados, pueden llegar a ser coincidentes e incluso complementarios. En las páginas que siguen, a partir de las investigaciones más autorizadas sobre la materia, se abunda en todo ello y la doctrina, sintetizada, se ilustra con numerosos y esclarecedores ejemplos y técnicas didácticas.

Pero, es claro que nos es a mi a quien corresponde ni resumir ni elogiar la obra que prologo, sino, si mi contribución ha de tener alguna utilidad, abordar, desde otro plano, lo que la negociación, como tipo de la acción humana es. ¿Cabe afirmar algunas reglas generales de este, con razón, llamado arte? A mi juicio sí.

Primero, que la negociación es imprescindible cuando en una situación potencial o actual de conflicto ninguna de las partes es capaz de imponer unilateralmente su opción. Cuando no se puede mandar, es preciso negociar y ello requiere una buena dosis de realismo; esto es, de la modestia propia de la madurez. No basta tener razón ni, menos aun, muchas ganas de vencer. Es preciso, además, ponderar las posibilidades de conseguirlo y de hacerlo a tiempo y con costes asumibles. Y sopesar, también, si el coincidir no es, en ocasiones, más provechoso que triunfar.

Segundo, en cualquier negociación, sea esta política o empresarial, es preciso reconocer a la otra parte, esto es aceptar su identidad, valorar sus objetivos y estar dispuesto a dar una satisfacción a sus intereses e incluso a sus afectos. La negociación debe excluir, desde el principio, la rendición incondicional de la otra o las otras partes y no hay negociación mejor que aquella en la que todas las partes se sienten razonablemente satisfechas o, al menos, todas salvan la cara.

Tercero, la negociación no es posible con condiciones previas, porque, a su vez, estas condiciones, en ocasiones la propia forma de la mesa negociadora, requieren ser negociadas.

Cuarto, por la misma razón, de la negociación no han de ser excluido ninguno de los elementos del conflicto, sin perjuicio de que no todos ellos deben de ser tratados simultáneamente. Las prioridades son inevitables y aun deseables, pero nada debe ser substraído a la negociación si ésta depende obtener resultados, cuando no definitivos, sí, al menos, estables.

Quinto, aun así, el resultado final no está nunca asegurado, porque la negociación es un arduo menester. El arte es siempre difícil; pero cuando la materia prima no son colores ni sonidos ni arcilla sino intereses y aun pasiones y tal es el caso de la negociación, el empeño exige un artista de especial talento. Si se hace mal, sólo conduce, por la vía del chalaneo o del entreguismo, a soluciones no requeridas de las que, tal vez, ningu-

na de las partes obtenga ventajas reales. La mala negociación puede resultar una suma negativa. Pero, si se hace bien, permite obtener resultados, para todos, más ventajosos que las propias posiciones iniciales de las partes.

Y todo ello, ¿por qué? ¿Por el mero acomodo de intereses? Creo que la negociación será tanto más fecunda si consigue sacar a la luz intereses comunes a las partes y de mejor calidad que los propios de cada una. De esta manera, el resultado puede ser, más una "unión de voluntades" en torno a una meta superior y trascendente, que una mera solución contractual en que los intereses opuestos se compensen. Cuando la meta común y más alta es tan permanente que en torno a ella pueden jerarquizarse las relaciones entre las partes y los intereses de las mismas, la negociación lleva al establecimiento de una institución. La "alianza", otra figura que aparece en esta obra, sería un esbozo de ella.

Y porque la buena negociación trasciende los intereses a negociar, requiere el reconocimiento de valores ajenos y superiores a los tales intereses en juego. El mercado es el espacio social de la negociación por excelencia y, desde Adam Smith, debiéramos saber que, lo que se denomina "Moral del mercado" implica, a su vez, un contexto ético. "El mercado competitivo influye en el resto de la sociedad, pero a su vez, está influido por consideraciones morales, religiosas y estéticas", enseña Harold B. Acton, y, como muestra la moderna teoría de la regulación, requiere un marco normativo e institucional. En el fomento de aquellas y en el respecto a este radica, también y en gran manera, el interés de los negociadores, porque la alternativa a la negociación, seria y honesta, es la pícara componenda, como la alternativa al mercado es el "Patio de Monipodio"... y su periódica intervención policial.

MIGUEL HERRERO DE MIÑÓN



uno

Competir en vez de trabajar en equipo

“La negociación no es una competencia deportiva.”

PEDRO se encuentra en un largo viaje de negocios y ya está cansado de las habitaciones de los hoteles, que le parecen todas iguales aunque se encuentre en ciudades diferentes. Su empresa tiene un convenio con la cadena hotelera donde se aloja, pero el acuerdo sólo sirve para las habitaciones más económicas. ¿Cómo podría conseguir una habitación mejor cuando se registre en el próximo hotel?

Maite dirige el equipo de diseño de una empresa de motocicletas donde un directivo de *marketing* indica que la prioridad para el próximo proyecto es desarrollar un vehículo que no pese más de 200 kilos, que pueda rodar a 120 kilómetros por hora durante largos periodos y que cumpla los cada vez más estrictos niveles de emisión de gases. El departamento de *marketing* también quiere que los costes de fabricación se encuentren por debajo de los anteriores modelos que había diseñado su departamento, aunque el vehículo lleve materiales de alta tecnología.

Maite y su equipo llegaron a la conclusión que para cumplir con todos esos requisitos necesitarían la cooperación del personal de los equipos de fabricación, adquisiciones y pruebas de la compañía. Además, Maite tuvo que enfrentarse a la normativa de medio ambiente y a los proveedores externos para poder cumplir su tarea.

Cuando el matrimonio Molina y sus dos hijos se trasladaron a su nueva urbanización, comprobaron que no sólo necesitaban muchas reformas en el inmueble, sino que también se debían enfrentar a un problema adicional. Algunos de sus nuevos vecinos se mostraron muy amables con ellos (y tam-

bién muy comprensivos con el ruido que hacía la maquinaria de construcción), pero otros presentaron quejas al ayuntamiento por las obras sin hablar antes con ellos. Los Molina era la primera familia centroamericana que se había trasladado a ese barrio y se preguntaban si las quejas ante el ayuntamiento tenían que ver con las obras o si entraba en juego algún otro factor.

Como directora de *marketing* de una empresa que fabricaba robots de cocina para una empresa del sector público de China, Ángela tuvo que vérselas con competidores europeos y norteamericanos, aunque para ella fue todavía más difícil medir los progresos que estaban haciendo ella y sus colegas a la hora de convencer a los representantes de la empresa china del valor de los robots que les vendían.

Cada día, en todo el mundo, muchas personas se ven envueltas en situaciones parecidas. Quieren realizar una tarea concreta, aclarar una relación o simplemente encontrar los recursos necesarios para lograr sus objetivos llegando a un acuerdo con los demás, para lo cual necesitan negociar para recorrer el camino que les permita llegar desde su punto de partida hasta su objetivo.

Este libro tiene por objetivo ayudar a sus lectores a comprender y a utilizar una metodología que resulte útil para sus negocios... y para todos los demás aspectos de su vida.

¿Qué es una negociación?

Cuando las personas quieren realizar alguna actividad en conjunto (comprar o vender un artículo, hacer un negocio, decidir dónde ir a cenar) necesitan utilizar algún mecanismo que les permita alcanzar un acuerdo, y si no lo alcanzan al instante en todo, es necesario utilizar un método aceptado mutuamente para tomar una decisión. La negociación es un concepto que se emplea para nombrar una gran variedad de métodos que permiten tomar decisiones conjuntas, aunque también se usan términos como hacer un trato, comerciar, convenir, acordar o (en el caso del precio de una negociación) regatear.

Alcanzar la paz

Antiguamente, cuando los señores feudales tenían una disputa contrataban a mercenarios para que hicieran la guerra y así dilucidar quién tenía razón. Al triunfador en la batalla se le aclamaba como el vencedor de la disputa.

Luego, alguien inventó los abogados y en los siguientes mil años elaboramos las leyes para decidir quién es el ganador. En la actualidad, a medida que hemos confiado cada vez más en la negociación para resolver nuestras disputas o para alcanzar acuerdos, hacemos la paz para alcanzar la resolución que resulte más aceptable para todas las partes.

Se dice que se ha realizado una negociación provechosa cuando las partes se comprometen a cumplir el acuerdo al que han alcanzado. La justicia es un elemento crucial para el éxito de una negociación. Algunas personas negocian como si su objetivo principal fuera aprovecharse de las otras partes. Eso es contraproducente, porque si cualquiera de las partes se siente tratada injustamente puede dar por cerrada la negociación con una sensación negativa y sin ninguna intención de cumplir el acuerdo.

Podemos estudiar la negociación realizando un símil comparativo entre hacer punto y tejer. Cuando hacemos punto solemos usar un solo hilo. Y aunque los tejidos hechos en punto pueden contener una gran variedad de colores y texturas, suelen darse de sí. Cuando tejemos, el paño se crea utilizando al menos dos hilos procedentes de distintas direcciones.

Las telas tejidas suelen tener una resistencia mayor que los tejidos de punto. La negociación se asemeja más a tejer: el proceso implica que participen varias partes. Aunque hacer punto y tejer son dos actividades que se pueden realizar con el esfuerzo de una única persona, la negociación necesita la participación de varios colaboradores de dos o más partes. Una buena negociación, recurriendo a los conocimientos, la habilidad y la contribución de las múltiples partes, permite tejer un acuerdo duradero cuya fuerza radica en el hecho de que las partes alcanzaron un acuerdo trabajando en equipo.

Negociación: Es el proceso donde dos o más partes que trabajan conjuntamente para alcanzar una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas tal como una transacción comercial, un contrato o un acuerdo de cualquier tipo. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla.

Qué no es una negociación

Cuando su jefe le da una orden y su única elección es hacer lo que él dice, eso no es una negociación. Si una tercera persona aparece para tomar una

decisión entre las partes usando el arbitraje, estas partes están legalmente obligadas a seguir la decisión del árbitro. Eso no es negociación. Cuando las partes no trabajan conjuntamente para alcanzar un acuerdo, no tiene lugar una negociación. Es importante tener en cuenta que la negociación *no* es un deporte de competición. Sin embargo, eso no quiere decir que nunca mantengamos una pugna con otras partes. Pero no competimos con el ánimo de acabar con los oponentes, sino que nuestro propósito es conseguir lo mejor para nosotros mismos. Con esta filosofía estaremos menos interesados en el espíritu deportivo de competir y nos ocuparemos más de cuidarnos de nosotros mismos. En la negociación queremos lo mejor para nosotros mismos, pero no porque queramos derrotar a los demás. Para que una negociación sea productiva hay que mantenerla en el contexto adecuado y considerarla como un mecanismo que nos permita alcanzar una serie de intereses.

Nuestras negociaciones con clientes, proveedores, vecinos o parientes no deberían tomarse como una competencia deportiva. Negociamos con los demás para alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses de todas las partes tanto como sea posible. Nuestra obligación fundamental es perseguir nuestros propios intereses, teniendo en cuenta que las otras partes hacen todo lo posible por alcanzar los suyos. Sin embargo, debemos recordar que si las partes no están satisfechas tanto con el proceso de negociación como con el resultado, lo más probable es que las promesas que constituyen el acuerdo no lleguen a cumplirse.

La negociación basada en los intereses individuales necesita que abramos nuestra mente y que tengamos también en cuenta los intereses de las otras partes. Podemos extender entonces nuestra definición de negociación y describirla como un método por el cual las partes acuerdan cosas de valor de manera civilizada.

Tipos de negociación

Normalmente, solemos plantearnos una negociación como una confrontación o como una cooperación. Las personas que consideran la negociación como una confrontación ven el proceso como una competición en la que hay que ganar una limitada cantidad de monedas de cambio (y ellos siempre quieren ganar). Este método competitivo en el que el vencedor se lleva la mejor parte revela una mala interpretación de lo que significa una negociación, además de tener muy poca vista. Una vez que el negociador competitivo vence, la otra parte no está dispuesta a volver a negociar otra vez.

Los negociadores que emplean un método cooperativo saben que hay que satisfacer un gran abanico de intereses. Entienden que la negociación no es una competencia entre vencedores y vencidos, sino que es una forma para que todas las partes implicadas saquen provecho. El negociador coperativo comprende la importancia de que todos los participantes ganen algo y así es como se crean relaciones beneficiosas a largo plazo para todos.

El método cooperativo se conoce como una *negociación basada en el interés*. La negociación basada en el interés resulta particularmente provechosa en un mercado que se caracteriza por la diversidad. A menudo necesitamos alcanzar acuerdos con personas distintas a nosotros: cultural, étnica y económicamente. Si no somos capaces de superar esas diferencias, éstas pueden convertirse en un obstáculo para el acuerdo. Para ello necesitamos fijarnos en los intereses de todas las partes y no en las diferencias que existan entre ellas. Esos intereses pueden ser los cimientos sobre los que se apoye el acuerdo.

Negociación basada en intereses: Es un método para negociar desarrollado por los académicos de la Universidad de Harvard en los años setenta, donde las partes se concentran en sus intereses individuales y en los intereses de las otras partes con el fin de encontrar un marco común que permita alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable.

Ordeno y mando

Algunas personas llevan a cabo una negociación mostrando una actitud que puede describirse como “ordeno y mando” cuando esa persona piensa que tiene en su poder todas las cartas de una negociación. Si usted espera algo de esa persona, tendrá que entregarle usted algo realmente valioso.

Un ejemplo de esta actitud es el de las empresas de alquiler de automóviles, que han pensado en todas las respuestas cuando le piden que firme y ponga sus iniciales en varios lugares de la parte delantera del contrato. El verdadero contrato está en la parte posterior del papel que usted firma, normalmente impreso en letra muy pequeña con una tinta de color claro.

Si usted necesita un auto de alquiler no puede negociar el contrato, pues la empresa de alquiler ha adoptado una postura de la que no se piensa mover.

Posición: Es la respuesta final a la pregunta "¿qué es lo que quiere?" No es recomendable comenzar una negociación con una posición, pero a no ser que comprenda los intereses que subyacen a esa posición y esté abierto a opciones, probablemente se encontrará atrapado en un callejón sin salida.

Los riesgos de adoptar una posición

En negociaciones entre partes en las que cada una tiene poder para influir en el resultado (el tipo normal de negociación), uno de sus principios fundamentales es que adoptar una posición limita su capacidad de negociación. Una posición es la respuesta de una de las partes a la pregunta "¿qué es lo que quiere?"

Si usted adopta una posición de la que no está dispuesto a moverse corre el riesgo de salir en desventaja si más adelante tiene que rectificarla.

La investigación de los intereses

La vía más eficaz para alcanzar un acuerdo en una negociación es analizar los intereses de todas las partes. Su interés es la respuesta a la pregunta "¿por qué quiere (un resultado en particular)?" Sin embargo, cuando nos preguntamos el "porqué" nos surge un problema: su respuesta puede ser una justificación de la *posición* de una de las partes en lugar de una explicación del *interés* que se necesita satisfacer.

Si la respuesta a "¿por qué quiere eso?" es "porque es lo que interesa a mi empresa", su respuesta justifica una postura, pero en realidad no explica los intereses que la subyacen. Con el fin de no recibir una justificación cuando tratamos de conocer qué intereses subyacen cuando alguien quiere algo, debería preguntar: ¿De qué modo este método va a satisfacer lo que está buscando? O si acordamos hacer esto, ¿cuáles de sus objetivos se cumplirán?

Que haremos con el flautista

Aunque la oferta, desde el punto de vista profesional, era tentadora para Mario, éste se resistía a aceptarla porque esa mudanza de ciudad afectaría los estudios de flauta que su hijo, de doce años, realizaba en el conservatorio local con uno de los más reconocidos flautistas europeos.

Además, Mario había recibido recientemente un par de ofertas tentadoras de empresas consultoras, las cuales había rechazado discretamente porque, además de estar satisfecho con el clima de trabajo del banco, no quería alejarse de su ciudad.

Esa primera reunión terminó abruptamente y sin acuerdo porque sólo se habló del puesto y la compensación, ya que Mario en ningún momento comentó su preocupación por la carrera de flautista de su hijo. Al día siguiente, la directora inmediata de Mario, que conocía bien de la vocación musical del hijo de Mario, le convocó y acordaron que Mario se haría cargo del puesto viajando sólo tres veces al mes a Valencia y el resto del tiempo teletrabajando, así como la posibilidad de una beca para el niño por la fundación del banco. Este acuerdo sólo se pudo alcanzar cuando quedó claro el interés principal de Mario (la carrera de flautista de su hijo), el cual podría haber aflorado en la primera reunión si su interlocutor hubiera realizado las preguntas adecuadas.

Posturas e intereses: Se puede decir que nuestras posturas son lo que queremos, mientras que nuestros intereses reflejan lo que necesitamos.

Conocer nuestros propios intereses

Una de las tareas más difíciles es comprender nuestros propios intereses. Puesto que tanto usted como yo pensamos que somos buenas personas, resulta sencillo caer en la trampa de pensar: “Si yo lo quiero, debe ser la mejor respuesta”. Sin embargo, es necesario que se pregunte a sí mismo (aunque puede resultar difícil) si el método que quiere emplear para hacer algo es realmente el mejor o si tener en cuenta los puntos de vista de las otras partes podría producir mejores resultados o, al menos, resultados más satisfactorios dado que participan de ellos otras personas implicadas, no sólo usted mismo.

Si estamos haciendo una compra de un electrodoméstico y hemos realizado un buen trabajo de investigación, sabremos qué modelo de televisor o de frigorífico queremos comprar, el cual se convierte en nuestra posición.

Si una tienda no tiene lo que queremos, buscamos otro comercio que lo tenga, aunque para ello haya que emplear más tiempo. Si no puede encontrar lo que busca, los gastos de la búsqueda pueden superar a los beneficios que le produce permanecer en su postura.

En muchas negociaciones puede resultar fundamental para el resultado final fijarnos en los intereses. Por ejemplo, al comprar un frigorífico sus intereses pueden incluir cierto color, tamaño y en ese punto usted se muestra inflexible. Gracias a su búsqueda, encuentra un modelo que se ajusta a

lo que quiere, pero puede haber otros que lo hagan tan bien o incluso mejor. Al mirar por sus intereses (los beneficios que espera recoger al alcanzar su objetivo de negociación) en lugar de tratar de conseguir un resultado específico, y al mantener la mente abierta sobre su manera de velar por sus intereses, es posible que descubra que hay más de una forma de hacer las cosas. Veamos este punto con más profundidad.

Contraparte: Denominaremos así a lo largo del libro a las diferentes personas que se encuentran frente a usted en la mesa de negociación, representando instituciones diferentes de la suya o bien las personas con las que usted debe negociar para lograr un acuerdo (familiares, clientes, socios, etc.).

Distinguir entre intereses y posiciones

Distinguir entre intereses y posiciones es un primer paso para comprender el proceso de negociación. Si somos capaces de identificar que tanto nosotros como las otras partes estamos llevando a cabo una negociación basada en los intereses o una negociación basada en posiciones, tendremos una mejor idea de la situación en la que nos encontramos. Cuando tanto nosotros como las otras partes usamos los intereses como punto de partida para alcanzar un acuerdo, nos mostraremos más flexibles a la hora de tomar decisiones. Esta libertad nos da la oportunidad de pensar con coherencia, de aportar creatividad al proceso y, consecuentemente, de alcanzar un acuerdo que resulte satisfactorio.

Las posiciones limitan las posibilidades

Una posición reduce el número de posibilidades que puede manejar una de las partes. Si Carlos no está dispuesto a negociar o a considerar las posibles alternativas de la postura que ha adoptado Juan, eso hace que se reduzcan las posibilidades de Juan.

Adoptar una posición significa que no podemos cambiar de opinión sin arriesgarnos a perder nuestra credibilidad. Por esa razón, adoptar una posición no es una buena forma de negociar.

Usar un método basado en el interés en lugar de una negociación basada en una posición hace que cambien las cosas. En nuestra actividad empre-

sarial, en la mayoría de los casos, negociamos con personas con las que ya hemos hecho o buscado acuerdos otras veces (jefes, colegas, proveedores, etc.). Teniendo esto en cuenta, la mejor opción es tratar cada negociación como un episodio más de una relación permanente.

Usar el método basado en los intereses es la mejor manera de asegurarse de que eso es así. Y si trata con alguien por vez primera, el método basado en el interés es el que tiene más probabilidades de asegurar un mayor número de acuerdos en el futuro.

Además de explorar sus propios intereses, necesitamos asignarles prioridades. Por ejemplo, si quiere comprar un automóvil para ir a trabajar y trata de encontrar más importante el hecho de que tenga sistema de audio con CD (disco compacto).

Las personas que adoptan un método basado en la posición y consideran que todos los elementos de su lista son igualmente importantes tendrán más dificultades a la hora de encontrar lo que buscan o para decidir en qué cosas podrían ceder.

Analizar el proceso

Conocer el proceso de negociación le proporciona una herramienta valiosa para averiguar la realidad y le ayudará a que sus emociones no se interpongan en el camino de su buen juicio cuando llegue a un acuerdo en su negociación.

Concentrarnos en los intereses también nos ayuda a superar los posibles obstáculos que surgen a raíz de las diferencias que existen entre las personas. Tanto si es un español negociando con un ruso, una mujer tratando de vender una idea a un hombre o un padre hablando con su hijo, las diferencias culturales y de experiencia (además de las preferencias individuales) pueden resultar un problema.

Reconocer nuestros intereses y, en la medida de lo posible, los de nuestra contraparte en la negociación, nos ayuda a superar los posibles obstáculos a los que se enfrenta el acuerdo.

Tratar con negociadores que adoptan posiciones

Supongamos que usted está negociando con una persona que adopta una posición. ¿Qué puede hacer? Siempre es conveniente intentar tomar una decisión conjunta desde una perspectiva basada en el interés. Sin embar-

go, muchas personas no entienden que, aunque las negociaciones unilaterales pueden reportar algunos beneficios a corto plazo, se exponen a sufrir pérdidas a largo plazo.

Hay formas para tratar eficazmente con los negociadores que adoptan una posición, del mismo modo que muchas artes marciales nos enseñan a dejar que los demás se derroten a sí mismos utilizando su propia fuerza en nuestro provecho; en una negociación es posible responder eficazmente a la severidad con sólo hacer un ligero movimiento. Cuando las personas se desahogan gritando o utilizando un lenguaje ofensivo, es clave no responder con el mismo tipo de arrebato. Se puede comparar con dos olas que están a punto de chocar: si se encuentran, el agua se hace más turbulenta. Si puede controlar a una de las olas haciendo que se sumerja bajo la otra, el agua se aplacará después de que haya pasado.

Si usted negocia con alguien que hace una proposición exorbitante o inaceptable, en lugar de intentar convencerle gritando todavía más, puede optar por responder con el mutismo y sin mostrar ninguna emoción.

Deje que se desahoguen

Cuando alguien se muestra excesivamente impulsivo (por ejemplo, cuando un niño tiene un berrinche), lo mejor que se puede hacer es dejar que airee sus emociones sin tratar de controlarlo. Una vez que la persona haya soltado todo lo que tenía que decir, el ritmo cardíaco y el ritmo respiratorio suele ralentizarse. El individuo se vuelve más calmado físicamente y por lo general se muestra más abierto psicológicamente a otras alternativas.

Las personas suelen reflexionar un poco más cuando se encuentran en silencio. En ese momento pueden preguntarse: “¿Qué he dicho? ¿Qué hecho para que se haya ofendido?”

Los empleados a menudo han de hacer frente a las demandas que les hacen sus jefes. Si usted piensa que la idea de su jefe es inapropiada, puede preguntar: “¿Cree usted que negociar este tema influirá en nuestra relación a largo plazo con este cliente?”

No plantee preguntas que den lugar a una respuesta que sólo sea sí o no, sino que debería pedir explicaciones. Si le han dicho que cierre un acuerdo que, según su criterio, no es el adecuado para un cliente o para un proveedor, podría decirle a su jefe: “Quiero hacer bien este trabajo. Si usted estuviera en mi lugar, ¿cómo convencería a la otra parte?”

Fundamentalmente, cuando se encuentre frente a un negociador que adopta una postura y que no está dispuesto a aceptar otras alternativas a sus ideas, en lugar de cuestionar sus puntos de vista (pudiendo considerarlo como un ataque personal) trate de averiguar qué intereses subyacen a su posición. Al descubrir qué es lo que realmente trata de conseguir tendrá una noción más adecuada de cómo presentar propuestas que respondan a sus intereses más importantes.

Si, por ejemplo, está negociando su sueldo, debe conocer la importancia que tienen para el empleado o para el directivo los distintos elementos que configuran el paquete de compensaciones. Si plantea preguntas sobre cuestiones tales como los impuestos, la participación en los beneficios, las vacaciones, el horario flexible, los comentarios sobre la importancia de un resultado en particular para el ego de una de las partes o si no existe ningún elemento económico de importancia para alguna de las partes, puede encontrar una o más formas de salir de un aparente callejón sin salida.

Tratar con matones

Si negocia con alguien que actúa como si fuera un matón, tenga en cuenta que este tipo de personas tienen miedo al fracaso. Si usted dice: "Me temo que no llegaremos a un acuerdo", hay muchas posibilidades de que la amenaza de un fracaso conjunto sea como una llamada de atención que haga cambiar de conducta al matón.

¿El dinero es realmente el interés?

Con frecuencia parece que todo se reduce a dinero. Ponemos precio a las cosas y a factores como el tiempo de entrega o el pago por adelantado. Es importante reconocer que precisamente porque el dinero puede parecer ser el interés principal de muchos de los participantes de una negociación, no debe dar por sentado que el dinero significa lo mismo para todos ellos.

Para la mayoría de nosotros, el dinero representa un medio de satisfacer nuestros intereses; por ejemplo, cambiar de casa o auto, pagar la educación de nuestros hijos. El dinero en sí mismo no es un interés, sino que es un medio para conseguir un fin, un mecanismo que nos ayuda a alcanzar los intereses y a medir el valor de las cosas.

Si el viejo dicho en el mundo de las negociaciones "el primero que mencione una cantidad de dinero siempre pierde" fuera cierto, podríamos pasar meses divagando sin llegar a ninguna parte: "¿Cuáles son sus honorarios?" "No tengo una cifra. ¿Cuál es su presupuesto?" "Eso depende de

lo que tengamos que gastar". "Bueno, necesito saber hasta dónde puede llegar para poder ofrecerle el producto adecuado".

En realidad, debemos decidir de antemano qué precio es el más adecuado. Si negocio mi sueldo y si tanto mi estudio de mercado como mis propias necesidades indican que no quiero ganar menos de 50.000 euros, cuando me pregunten cuánto quiero ganar, la respuesta más inteligente sería decir: Creo que no podría bajar de los cincuenta. Así, mi jefe sabría que quiero entre 50.000 y 55.000 euros.

Posiblemente, mi jefe se sentiría satisfecho al ofrecerme 51.000 euros, pensando que se ahorra 4.000 euros de su presupuesto. O puede que responda diciendo: "Creo que lo adecuado sería una cifra en torno a los 40.000 euros". En cualquier caso, nos da un margen en el que poder negociar una cantidad que esperemos nos conduzca a un resultado mutuamente satisfactorio.

Intereses principales o fundamentales: En el caso de una persona envuelta en una negociación, son los resultados que van al corazón de sus necesidades. Lo importante es conocer que la importancia que tengan para usted es lo que hace que esos intereses sean principales.

Intereses secundarios o derivados: Esos intereses necesitan satisfacerse lo antes posible para resolver sus intereses principales. Si su interés principal es vivir una vejez cómoda, un interés secundario (o derivado) podría ser ganar el suficiente dinero que le permita disfrutar más adelante de esa comodidad. Otro interés secundario (o derivado) que podría preceder a la comodidad en su vejez es cuidar su salud lo mejor posible.

¿Cómo podemos averiguar los intereses?

Averiguar los intereses es una de las partes más difíciles de la negociación. Conocer nuestros propios intereses no sólo es un reto, sino también es un elemento fundamental para nuestra capacidad de negociar. Pregúntese a sí mismo: "¿Cuántas formas hay de alcanzar mi objetivo y qué resultados positivos tienen en común estas alternativas?" Encontrar los elementos comunes a los distintos resultados positivos debería ayudarle a comprender mejor sus intereses. Otro método sería preguntar: "¿A qué consecuencias negativas me enfrentaría si no consigo mi objetivo?" Cuando descubra esos elementos negativos, conviértalos en consecuencias positivas para así conseguir una imagen más clara de los intereses que persigue.

Intereses principales (fundamentales) e intereses secundarios (derivados)

Supongamos que quiero comprar un automóvil. Hay muchas razones para elegir un vehículo: conseguir un medio de transporte más seguro que mi viejo automóvil, impresionar a mis amistades, solucionar el transporte a mi nuevo puesto de trabajo o celebrar un éxito.

Algunas de esas razones tratan de solucionar problemas reales: un transporte seguro o poder desplazarse al puesto de trabajo. Otras tienen que ver con mi ego: causar una buena impresión o celebrar un éxito.

Si mis intereses más importantes están relacionados con el transporte, la búsqueda de un nuevo automóvil puede hacerme reflexionar sobre la seguridad, el consumo de gasolina u otras consideraciones de tipo práctico. Si antepongo los intereses de mi ego, entonces puede que me preocupe más por la marca, el modelo o el equipamiento.

Pocas veces una decisión negociada resuelve un único interés. Generalmente, hay intereses *principales (fundamentales)* e intereses *secundarios (derivados)*. A veces, para satisfacer un interés principal, lo primero que debemos hacer es tratar otro interés secundario, sin el cual no podemos satisfacer al principal. Si me compro un automóvil con el propósito de alimentar a mi ego, puedo tener un interés en juntar el dinero suficiente y pagar las deudas que tenga para poder aumentar mi capacidad de compra de un vehículo más espectacular. Sin embargo, lo mismo podemos decir si el interés subyacente es conseguir un medio de transporte más seguro. Cuanto más dinero tenga a mi disposición, más posibilidades tendré de poder permitirme un coche con más elementos de seguridad o con más garantías.

En este ejemplo de la compra de un vehículo resulta curioso comprobar que aunque los intereses principales (transporte o ego) puedan ser diferentes a los de los demás, el interés secundario puede ser el mismo. Mejorar su situación económica para poder permitirse un automóvil que satisfaga sus intereses de transporte o de ego es importante en cualquier situación.

Su interés por el dinero puede llevarle a entablar negociaciones que no tengan nada que ver con comprar un automóvil, pero si no se esfuerza por mejorar su situación económica no será capaz de entablar negociaciones con vendedores de coches a fin de alcanzar su interés principal subyacente.

Esta situación relativamente sencilla nos demuestra la importancia de dar prioridad a los intereses para tener una noción de lo que se debe hacer para poder dar el siguiente paso.

Gestión de la información

Entre las tácticas utilizadas por negociadores experimentados se encuentran las siguientes:

– *Profundizar en las pruebas iniciales: un análisis cuidadoso del material que la otra parte ofrezca para iniciar la negociación nos ayuda a:*
  - *Conocer la otra parte, quien debe explicar y justificar.*
  - *Transmitir una imagen de rigor y profesionalismo.*
  - *Anticipar algunas jugadas de la otra parte.*
  - *Encontrar algunas deficiencias que, tratadas con respeto y sin sorna, puedan poner a la otra parte en una situación de inferioridad.*

  Recordemos el poder de la información y tratemos de tener rápido acceso a la máxima información sobre nuestros interlocutores.

– *Valorarle el riesgo a nuestra contraparte.*

  Un análisis objetivo, cuantificado y sobre todo presentado respetuosamente a la otra parte de las consecuencias de romper las negociaciones puede hacerle reflexionar e influirle hacia la búsqueda del acuerdo. Ejemplo: "Hemos estimado que si se decide usted por otro proveedor, el coste de adaptación totaliza xx, además de la incertidumbre xxx".

Supongamos que impresionar a sus colegas con un automóvil deportivo satisface el interés fundamental de reforzar la imagen de sí mismo. En ese caso, comprar el vehículo apropiado es un interés derivado diseñado para ayudar a cumplir el interés fundamental. Sin embargo, para satisfacer el interés derivado de adquirir el automóvil adecuado debe mejorar su situación económica, otro interés derivado. Y si una de las formas de tener una mejor situación económica es conseguir un aumento de sueldo, ya tenemos otro interés en la lista. Para poder conseguir un aumento de sueldo, ¿tiene el interés de conseguir un ascenso, de ser recompensado con un bono por un resultado en concreto o de adquirir méritos por el tiempo que lleva en el puesto de trabajo? Es importante reconocer que a menudo tenemos que negociar distintos temas con distintas partes para satisfacer los intereses secundarios antes de poder entablar aquellas negociaciones dirigidas más directamente a nuestros intereses principales.

Como podemos ver, aunque tengamos unos cuantos intereses principales que subyacen a nuestras negociaciones, puede que tengamos que actuar como si estuviéramos jugando una partida de billar: pensando en varios movimientos de antemano y no sólo en la necesidad inmediata de golpear a las tres bolas. Comprender la relativa prioridad de nuestros intereses nos ayuda a elaborar estrategias a largo plazo que aumenten las

posibilidades de poder cumplir nuestros intereses fundamentales. Necesitamos vislumbrar qué pasos hay que dar (y en qué orden) para alcanzar nuestros intereses. Observe qué elementos hay detrás de su interés y descubra si es un interés principal/fundamental o si necesita satisfacer un interés secundario/derivado antes de poder satisfacer el principal.

Participantes: Son partes cuyos intereses se ven afectados por nuestros actos, en particular aquellas que dependen de nosotros para cumplir su cometido. Por ejemplo, entre ellos se puede incluir nuestro jefe, otros colegas del trabajo, clientes, etc.

Metodología: Es otro término para designar el proceso o la modalidad en que se desarrolla una negociación. Una metodología puede ser vender un inmueble para aumentar los fondos de una empresa. Otra metodología puede ser liquidar una división para aumentar esos fondos. En cada caso, necesitamos estudiar cuál metodología ofrece más posibilidades a la luz de los intereses en juego.

Ver más allá de nuestros intereses personales

Cuando negociamos debemos tener en cuenta, en primer lugar, nuestros propios intereses. Concentrarnos en nuestros propios intereses nos ayuda a no desarrollar una mentalidad competitiva en la que se puedan sacrificar intereses importantes con el fin de acabar con el “oponente”.

Si nos dejamos llevar por los deseos de acabar con la otra parte podemos perder de vista nuestros intereses y tomar decisiones que vayan en contra de ellos. Sin embargo, nuestros intereses no son los únicos que entran en juego en una negociación. Debemos prestar atención a los intereses de nuestros colegas: la empresa, nuestra familia o los miembros de nuestro equipo de trabajo. ¿Qué intereses de esos colegas son principales y cuáles son secundarios? ¿Cómo influyen esos intereses en el método que adoptamos en una negociación dada?

Si hacemos una promesa que ponga en un aprieto a nuestros colegas (por ejemplo, comprometer una entrega antes de lo posible) podemos crearnos un problema. Aunque eso no significa que debamos constantemente mirar por encima del hombro, saber que los otros grupos tienen una participación en el resultado final de nuestra negociación nos ayuda

a poner las cosas en su contexto, nos da una perspectiva más amplia e incrementa las posibilidades de alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses de nuestros constituyentes.

Además de tener en cuenta los intereses de nuestros colegas, necesitamos prestar especial atención a los intereses de las partes con las que negociamos. Saber cuáles son sus intereses puede ayudarnos a encontrar una solución que la convierta en una negociación provechosa. Veamos el ejemplo de la compra de un automóvil. Si sabemos que estamos vendiendo a alguien para quien el ego es más importante que el transporte, eso nos ayuda a entender qué es lo que le llevará a tomar una decisión.

El conocimiento nos ayudará a hacer mejor nuestro trabajo y, probablemente, a lograr un mejor acuerdo. Nuestro mensaje publicitario en esas circunstancias debería centrarse en elementos como el poder, la apariencia o las características de las personas que adquieren los espectaculares vehículos que ofrecemos. Si lo que importa es el transporte, entonces orientaremos la venta haciendo hincapié en el bajo consumo, en nuestro departamento de servicios y en la seguridad.

Escuche las respuestas a sus preguntas

Comprender nuestros propios intereses es algo que podemos hacer por nosotros mismos. Para conocer los intereses de nuestros colegas, de nuestra contraparte y de los colegas de nuestra contraparte debemos recopilar mucha información y plantear preguntas que nos permitan conocer los intereses de las otras partes.

Y, lo que es más importante, cuando hagamos preguntas, debemos escuchar las respuestas. Usando una analogía, cuando alguien le entrega su tarjeta es de buena educación leer cada línea antes de guardarla en el bolsillo. Eso demuestra que usted presta atención y que toma en serio a esa persona. Lo mismo sucede cuando plantea preguntas en una negociación. Si da la impresión de que no presta atención cuando le responden, está enviando un mensaje negativo.

De igual modo, debemos hacer todo lo posible para conocer los intereses de los colegas de nuestra contraparte, los cuales pueden motivar su decisión final, y cuanto mejor adaptemos nuestra estrategia a los intereses de todos los participantes, más posibilidades habrá de que el acuerdo haga que nuestra contraparte aporte algo más.

Las tres “C” de los intereses (conflicto-comunes-complementarios) *

Aunque la negociación se asocia a la resolución de uno o más intereses en *conflicto*, también se identifica la negociación como el proceso para alcanzar un acuerdo sustentado en los intereses *comunes*. Los intereses comunes se pueden describir como intereses en los que cada parte tiene las mismas razones para desear los mismos resultados.

Aunque es posible encontrar intereses comunes a través de una negociación, la mayoría de las veces alcanzamos un acuerdo con otras partes porque los intereses satisfechos por la solución a la que se llega son *complementarios*.

Los intereses complementarios pueden ser conjuntos. Usted tiene sus intereses y yo tengo los míos, pero podemos satisfacer los intereses de cada parte emprendiendo una única acción o un grupo de acciones relacionadas entre sí.

Intereses comunes: Son los intereses compartidos por las partes negociadoras que quieren las mismas cosas por las mismas razones.

Intereses complementarios: Son los intereses que existen cuando las partes negociadoras quieren el mismo resultado, aunque les servirá para intereses distintos.

Intereses en conflicto: Son los intereses que existen cuando los intereses de uno o más negociadores se oponen a los intereses de los otros negociadores.

El compromiso, ¿dónde encaja?

Debe advertir que el compromiso no se encuentra en las tres “C” y es el mecanismo que permite llegar a un término medio en donde cada parte renuncia a una porción de sus objetivos con el fin de poder llegar a un acuerdo.

El compromiso suele ser más efectivo cuando el recurso sobre el cual se negocia es limitado. De ese modo, cuando el dinero es el único problema que divide a las partes (supongamos que yo le pido a usted 20 euros por un cierto producto y usted ofrece pagarme 10 euros cada unidad), partir la

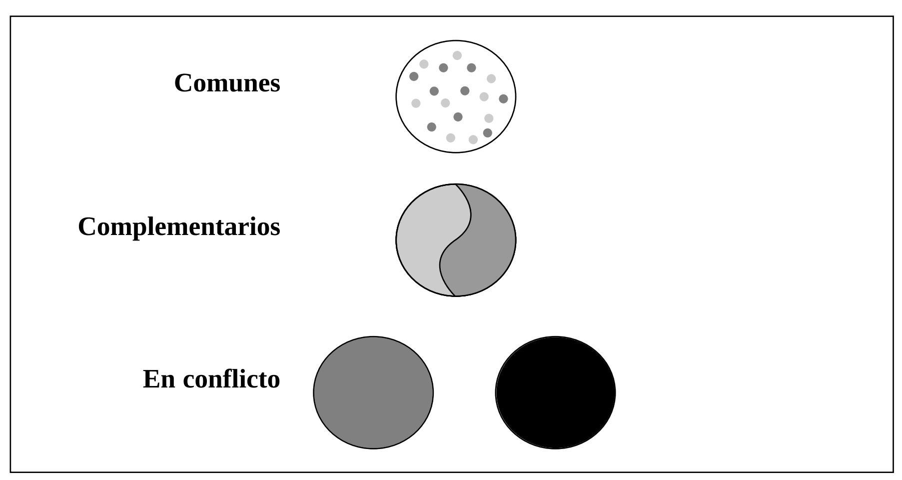


FIGURA 1.1. Ilustración de las tres "C" de los intereses.

diferencia y acordar un precio de 15 euros exige que cada uno renuncie a una parte de sus objetivos de la misma cuantía (5 euros).

Medidas para despertar confianza: Son aquellas acciones llevadas a cabo por las partes negociadoras para aumentar la confianza en el otro.

Intereses complementarios

Uno de los ejemplos clásicos de la literatura sobre negociación y en los cursos de formación que ilustran hasta qué punto el hecho de encontrar intereses complementarios pueden dar lugar a una solución de mutuo acuerdo es la "Historia de las naranjas", en la que dos personas discuten sobre cómo repartir tres naranjas y donde en realidad uno de ellos quiere el zumo de naranja para beberlo y el otro quiere la corteza de la naranja para cocinar.

El punto más importante de la "Historia de las naranjas" es que las dos partes tienen intereses complementarios: si yo me quedo con el zumo y tú te quedas con la cáscara, podemos compartir la naranja en lugar de luchar para ver quién gana porque obtiene dos o tres naranjas en el reparto.

A veces descubrimos que los intereses de las partes entran en conflicto cuando no tienen nada en común y no parece haber intereses complementarios que hagan más fácil poder alcanzar un acuerdo.

Cuando los intereses entran en conflicto, los negociadores tienen que sopesar sus opciones y determinar si le interesa proseguir las negociaciones o si es mejor buscar otra solución.

A menudo no existe una alternativa realista y el problema lo tienen que resolver las partes que tienen intereses en conflicto cuando afrontan ese problema. Utilizar las medidas que despiertan confianza (comentadas más adelante), reducir los problemas a pequeños bloques o utilizar recursos como preguntar y escuchar puede atenuar los posibles conflictos.

Cuando los intereses entran en conflicto

Si no le queda más elección que tratar de alcanzar un acuerdo con una parte cuyos intereses entran en conflicto con lo suyos, trate de crear un acuerdo partiendo desde la base. Trate de encontrar pequeños detalles en los que puedan estar de acuerdo, tales como la hora y el lugar de encuentro, qué elementos pertenecen a la agenda y otros más que podrían compartir en temas irrelevantes como el deporte, la política o la comida.

Por ejemplo, se podría organizar un primer encuentro con un desayuno de trabajo en un restaurante separado de la sala de reunión para crear el clima apropiado de confianza y comunicación entre los participantes.

Conviene examinar con atención los puntos que deben resolver y fijarse en aquellos detalles en los que ya estén de acuerdo, así como encontrar un lenguaje común que describa el problema, en señalar las posibles resoluciones que no sean importantes o en encontrar soluciones a corto plazo sobre elementos menores del problema que cada parte encuentre aceptable.

En diplomacia, a esos métodos se les denomina *medidas para despertar confianza*. Las partes de un conflicto necesitan desarrollar una confianza mutua antes de poder trabajar conjuntamente para alcanzar un acuerdo. La confianza entre las partes puede aumentar a medida que alcancen acuerdos en asuntos logísticos como la fecha y la hora de la negociación, los elementos que deben incluirse en la agenda o la forma de la mesa de negociaciones.

Reducir el núcleo del problema a pequeñas unidades o usar las *medidas para despertar confianza* puede no ser suficiente para alcanzar una resolución rápida, especialmente en un conflicto a gran escala, pero tales esfuerzos pueden ayudar a las partes negociadoras a comunicarse mejor

entre sí. En la obra *Tao Te Ching*, Lao Tse nos dice: "El viaje entre varias ciudades siempre comienza con un primer paso", ilustrando que a menos que comencemos, nunca podremos llegar al final.

Resumen del Capítulo 1

- ❑ Una negociación sólo tendrá éxito cuando reporte beneficios a todas las partes. Las negociaciones eficientes dan lugar a un acuerdo mutuo en el que cada parte se compromete a cumplir sus promesas.
- ❑ Negociar es como tejer. Si utilizamos las distintas aportaciones procedentes de más de una fuente de ideas o de actividades, obtendremos un tejido cuya duración será mayor que la de un acuerdo que contenga ideas procedentes de sólo una parte.
- ❑ Negociar adoptando una posición de "ordeno y mando" expone al negociador a salir malparado en caso de tener que dar marcha atrás a sus exigencias.
- ❑ La negociación basada en los intereses estudia las razones que subyacen tras los objetivos de cada negociador. Abrir la mente para descubrir si las ideas de las otras partes pueden satisfacer sus intereses tan bien o mejor que su idea inicial aumenta sus posibilidades de lograr un acuerdo.
- ❑ Concentrarse en los intereses ayuda a los negociadores a superar o rodear los obstáculos que presentan las diferencias culturales.
- ❑ Conocer y ocuparse de sus propios intereses ayuda a superar la tentación de considerar la negociación como una competencia deportiva entre las partes.
- ❑ Al analizar tanto sus intereses como los de los demás debe distinguir cuáles son los primarios y cuáles tienen un papel secundario. A veces tiene que ocuparse primero de los intereses secundarios antes de que sea posible satisfacer eficazmente los intereses primarios. Con esto podrá elaborar su estrategia.
- ❑ En la negociación pueden estar incluidos numerosos participantes, no sólo las personas que negocian cara a cara.
- ❑ Aunque el dinero aparentemente sea el interés más común entre los negociadores, debe recordar que significa distintas cosas dependiendo de las personas. Puede ayudar a satisfacer intereses muy distintos y a veces esos intereses se satisfacen mejor cuando la solución a la que lleguen las partes no es el dinero.

- ❑ Las tres "C" de los intereses: comunes, complementarios e intereses que están en conflicto. Los negociadores más efectivos encuentran soluciones que satisfacen los intereses complementarios.
- ❑ Cuando surge un conflicto conviene adoptar *medidas para despertar confianza* con el fin de aumentar la capacidad de las partes para negociar entre sí.



dos

BATNA: Decidir si debemos abandonar

"Hay que saber cuándo tienes que jugar y cuándo tienes que pasar"
(Kenny Rogers, *The Gambler*).

Tomar decisiones

LAS negociaciones consisten en tomar decisiones. Primero necesitamos decidir si la negociación es la mejor forma de resolver el asunto al que nos enfrentamos. Luego debemos identificar con quién vamos a negociar y a continuación debemos valorar si debemos abandonar una negociación poco prometedora.

Ese tipo de decisiones depende de la valoración que hagamos de nuestra BATNA, abreviatura del término que en inglés define nuestra mejor alternativa para un acuerdo negociado (*best alternative to a negotiated agreement*, en el original).

El término BATNA fue acuñado en los años setenta por la Escuela de Leyes de Harvard y constituye una referencia clave en la enseñanza de la negociación, a la cual aludiremos frecuentemente a lo largo del libro y a la cual se alude también frecuentemente en el análisis previo, durante y posterior de muchas negociaciones.

BATNA: La BATNA de una de las partes es su mejor alternativa para un acuerdo negociado. Su BATNA no es el elemento fundamental. Es una medida que nos permite conocer el equilibrio de poder que existe entre las partes negociadoras basada en los recursos que pueden controlar o influir para satisfacer una serie de intereses en una negociación dada. Tal y como se describe posteriormente, saber distinguir entre la BATNA inicial (ese grupo de recursos que guarda en su bolsillo antes de que comience la negociación) y la BATNA dinámica, que va variando a medida que recoge información a lo largo del proceso de negociación, le ayuda a saber si debe llevar a cabo una negociación o si conviene abandonarla una vez que el proceso ha comenzado.

En todas las negociaciones cada parte tiene una BATNA. Nuestra BATNA inicial consiste en los elementos que controlamos y que nos pueden ofrecer una solución. Podemos ser capaces de alcanzar nuestros objetivos sin ayuda externa, podemos elegir varios competidores o podemos saber que las otras partes con las que vamos a negociar no pueden cumplir sus objetivos sin nuestra cooperación. Antes de que comience la negociación ya tenemos un conocimiento de la situación. Por tanto, deberíamos entrar en el proceso de negociación conociendo nuestra capacidad para resolver ciertos problemas por nosotros mismos o con la ayuda de las otras partes.

El equilibrio de poder

La BATNA es una medida que nos permite conocer el equilibrio de poder que hay entre las partes. Si yo necesito su ayuda más que usted la mía, usted tendrá una mejor alternativa para un acuerdo negociado (BATNA) más fuerte que la mía y el equilibrio de poder para influir en el resultado de la negociación le beneficia a usted. Uno de los objetivos fundamentales del proceso de preparación es tratar de conocer la fuerza de las BATNA de las partes negociadoras. Piense cómo podría fortalecer su BATNA inicial y cómo podría debilitar la BATNA inicial de las partes con las que vaya a negociar.

Fortalecer y debilitar las BATNA

Al fortalecer o al debilitar la BATNA de las otras partes se pretende mejorar la posibilidad de satisfacer sus intereses. Tenga cuidado de no ir contra los intereses de las otras partes. Esto afectará a su motivación para negociar con usted y, por tanto, podría reducir sus oportunidades de sacar provecho de las negociaciones.

Debe tener en cuenta que el equilibrio de poder (la fuerza relativa de la BATNA de cada una de las partes) no garantiza el resultado final de la negociación. Hay otros factores que pueden influir en el intento de resolver un problema cuando el equilibrio de poder no es igual, como su grado de interés por alcanzar un acuerdo con una parte específica, la aceptación de la BATNA que disponga o su preocupación por mantener una relación a largo plazo. Para superar un equilibrio de poder desfavorable sería conveniente que examinara las posibilidades (como con quién puede mantener

las negociaciones, cuáles son sus intereses prioritarios o qué tipo de información necesita) tanto antes como durante el proceso de negociación.

Despertar sobresaltado

José Antonio dormía tranquilamente su siesta un caluroso domingo de verano en Madrid cuando el conserje de su edificio le despertó para avisarle que un camión había embestido su automóvil, el cual estaba aparcado frente a su casa y que la policía estaba tomando los datos del accidente.

Como el automóvil de José Antonio sólo estaba asegurado contra terceros, la reparación que el taller de José Antonio estimó en 6.000 euros quedaría a cargo de la aseguradora del camión, adonde se dirigió José Antonio para enterarse que le ofrecían una compensación por "siniestro total" equivalente a 3.000 euros en base a un libro que utilizaba la compañía de seguros como referencia.

Antes de dirigirse a la empresa de seguros, José Antonio alquiló un automóvil similar al suyo y obtuvo un correo electrónico de un bufete de abogados que comentaba que la mayoría de los juicios de accidentes entre compañías de seguros y particulares perjudicados el fallo favorecía al particular.

Cuando José Antonio comentó con firmeza a la compañía de seguros que estaba dispuesto a ir a juicio y reclamar el alquiler del auto además de la reparación, pero que si le reparaban su automóvil él se ocuparía que su empresa le pagara dicho auto, logró persuadirles y la empresa aseguradora acordó reparar su auto sin cargo alguno.

José Antonio había modificado el BATNA de la otra parte incrementando el coste de la alternativa que tendría la empresa aseguradora en caso de no llegar a un acuerdo.

Conocer nuestra BATNA nos da la posibilidad de elegir

Conocer nuestra BATNA nos ayuda a decidir cuándo conviene abandonar una negociación y cuándo debe continuarla. Antes de llevar a cabo una negociación es importante estar alerta ante las declaraciones que realicen las otras partes y que puedan indicar que no tiene sentido seguir negociando. Si usted y yo estamos en distinta onda, puede ocurrir que ninguno de los dos tenga lo necesario para ayudar a resolver el problema del otro. Eso no significa necesariamente que se dé una situación de conflicto extremo. En un nivel más simple, si busca una casa con tres dormitorios y la casa que yo vendo sólo tiene dos, no tiene ningún sentido mantener ninguna negociación sobre la casa.

Si somos capaces de conocer nuestra BATNA, sabremos de qué recursos disponemos para tratar el problema que queremos resolver. El problema no sólo es una cuestión de desacuerdos. También incluye el deseo de comprar las materias primas necesarias o encontrar fondos para un proyecto.

Sepa cuándo hay que abandonar (Steven Cohen)

Hace muchos años me encontraba en Washington representando al cabildo de Boston. Poco después, Massachusetts se convirtió en el único estado en votar contra la reelección de Richard Nixon. Fui a visitar a un amigo a la Casa Blanca con la esperanza de recaudar fondos federales para ayudar a la celebración en Boston del bicentenario de América. Me presentaron a la coordinadora del bicentenario en la Casa Blanca, quien preguntó si me gustaría escuchar la opinión de la Casa Blanca sobre el bicentenario. "Soy todo oídos", respondí. "En la Casa Blanca consideramos que el bicentenario es una oportunidad de celebrar las aportaciones que Richard Nixon ha hecho a la historia de América", declaró. Ante semejante declaración, mi BATNA era más clara que el agua: no tenía nada que ganar negociando con esa persona. Su declarado interés por dirigir la atención hacia el presidente Nixon no podía trasladarse al único estado que se había opuesto a su reelección. Mi BATNA era retirarme de esa negociación.

Curiosamente, había pensado que mi BATNA inicial era fuerte. Boston había tenido un papel decisivo en la Revolución americana y gracias a los esfuerzos de una excelente plantilla se habían creado unos proyectos verdaderamente imaginativos para la celebración del bicentenario. ¿Cómo pudo la coordinadora del bicentenario para la Casa Blanca limitarse a darme las gracias por haber presentado nuestras ideas y luego enviarme, con sus bendiciones, a las fuentes de financiación apropiadas? La información que me dio cambió totalmente mi BATNA.

¿Qué es nuestra BATNA inicial?

Cuando queremos alcanzar una serie de objetivos particulares necesitamos valorar los recursos necesarios para alcanzar nuestros objetivos.

- ¿Los recursos son personas o cosas sobre los que tenemos cierto control o influencia?
- ¿Mantenemos una relación duradera con una compañía que pueda ayudar a satisfacer esas necesidades?
- ¿Hay muchos competidores que buscan la oportunidad de hacer negocios con nosotros?

- ¿Nos enfrentamos a una competición importante?
- ¿Nos enfrentamos a un plazo de tiempo?

Las respuestas a cada una de esas preguntas nos ayudan a conocer nuestra BATNA, el alcance del poder con el que contamos al comenzar las negociaciones. Cuanto más sepamos de nosotros mismos y cuanto menos necesitemos de los demás, más fuerte será nuestra BATNA inicial.

Si piensa que su BATNA inicial es débil, revise los recursos que pueda disponer. ¿Cuál de ellos puede controlar? ¿En cuál puede influir con el fin de fortalecer su BATNA? Por ejemplo, supongamos que dirige una pequeña empresa donde el trabajo de algunas personas es hacer ventas. ¿Sería mejor contratar a corto plazo a una estrella de las ventas o animar a los miembros más destacados de su plantilla a que realicen un curso de formación para que los conocimientos que adquieran se queden en la compañía a largo plazo? Éste es un método para analizar su BATNA inicial y para encontrar una forma de fortalecerlo dentro de la empresa.

¿Puede llegar alguna vez a cambiar la BATNA?

La cita que hemos recogido al principio del capítulo procede de una canción que describe a un veterano jugador de póquer que da consejos a un jugador menos experimentado. Puede resultar muy útil comparar la negociación con una partida de cartas. Cada vez que se reparte una nueva carta cambia su BATNA o, en un juego de cartas, cambian sus sensaciones sobre si tiene una oportunidad buena o no tan buena de ganar en una mano en particular. En muchos juegos de cartas, los naipes se reparten de tal forma que sólo el receptor de esas cartas sabe lo que son. El jugador debe ser capaz de tener confianza en el poder de su mano, pero no sabrá nada sobre el poder relativo de las cartas de los otros jugadores. Por otro lado, en muchos juegos de cartas, los naipes se reparten boca arriba de tal modo que podemos ver las cartas de los demás jugadores y ellos pueden ver las nuestras. En ese caso, podemos ver cómo los elementos de la BATNA de todos los jugadores van cambiando a medida que avanza el juego.

Cuando negociamos, no hablamos de jugar a las cartas. Buscamos información sobre nuestra propia BATNA y sobre la de las otras partes negociadoras. Cuanto más conozcamos la BATNA de las otras partes, más posibilidades tendremos de alcanzar un buen acuerdo.

Resulta fundamental saber si la otra parte está echando un farol. Necesitamos plantear las preguntas necesarias para obtener la información

que nos proporcione indicios significativos sobre cómo marcha la negociación.

La información

La información es el recurso más importante de una negociación (por ejemplo, cuando está negociando una compra necesita información del precio, de plazos de compromisos de nivel de servicio y calidad, etc.).

Una práctica entre los negociadores experimentados es crear un "índice de la información" disponible durante la preparación, clasificado en información a compartir, a intercambiar y confidencial. Esto permite acordar en el equipo de negociación cómo tratar cada elemento y además ayuda a crear una lista de preguntas para obtener la información faltante.

La BATNA dinámica

Cada vez que recogemos información durante el proceso de negociación nuestra BATNA cambia. Es fundamental entender esta cualidad dinámica de nuestra BATNA. Resulta crucial comprobar nuestra BATNA a medida que vamos negociando para saber si estamos perdiendo el tiempo o si sería conveniente seguir adelante con la negociación. Además, en nuestro proceso de preparación de la negociación, deberíamos indicar la necesidad de prestar atención durante la negociación a los factores que pudieran cambiar nuestra BATNA.

Contraparte de negociación: A las personas u organizaciones con las que negociamos se les puede llamar de varias formas: compañeros, homólogos, partes o contrapartes.

No negociamos con oponentes, ya que los oponentes son las personas con las que nos enfrentamos, sino que negociamos con nuestras *contrapartes* (así les denominaremos en este libro) con el fin de colaborar en la consecución de un acuerdo que todos estamos dispuestos a cumplir.

Hay una vieja regla en el mundo de las ventas: cuando los demás comiencen a estar de acuerdo con usted, es el momento de dejar de hablar. Al prepararse para la negociación necesita realizar una estimación aproximada de los factores que pueden convencer mejor a las personas con las que trata de llegar a un acuerdo. En su conocimiento del BATNA se inclu-

ye distinguir qué tipo de información necesita revelar y qué factores pueden resultar intrascendentes para su compañero negociador. A medida que se produce un intercambio de información, puede darse cuenta de que algunos puntos que al principio pensaba que eran una parte importante de su BATNA ya no resultan tan importantes o convincentes. Su BATNA cambia y usted debe afrontar ese cambio para poder conseguir un buen resultado.

La BATNA no es lo más importante

Es fácil llegar a la conclusión de que nuestro objetivo fundamental es también nuestra BATNA. Este error puede hacer que cerremos los ojos ante todos los posibles caminos que nos pueden conducir a una solución con otras partes y que no se nos habían ocurrido.

Supongamos que su jefe le pide que alcance un objetivo de ventas específico. Si usted analiza las alternativas, tanto en términos de clientes potenciales como de estructuración de acuerdos, el objetivo de ventas podría ser lo más importante. Sin embargo, la gran variedad de caminos que nos permiten alcanzar la meta final constituye los elementos de su BATNA.

A veces, la parte negociadora adopta una postura, insistiendo en cumplir sus deseos o romper el acuerdo, y usted puede llegar a confundir la inflexibilidad de esa actitud con su BATNA. La otra parte puede fijarse sólo en su objetivo e ignorar todas las posibles opciones que permitan alcanzar un acuerdo razonable para ambas partes.

Fijarse sólo en la meta final reduce su flexibilidad. También le obliga a enseñar sus cartas antes de lo debido. Al dar a su compañero negociador la oportunidad de saber que tiene más opciones, que tiene una BATNA decente o incluso especialmente fuerte, puede aumentar su capacidad de negociar sin hacer concesiones innecesarias.

Elementos de las BATNA

Una BATNA es una compleja mezcla de factores que pueden influir en el desarrollo y en la puesta en marcha de su estrategia de negocio, de su uso de tácticas durante el proceso y de su decisión sobre si seguir con la negociación es la mejor forma de satisfacer sus intereses. Dada la naturaleza dinámica de su BATNA, usted necesita mantener una idea de cómo cada parte de información que se intercambia durante la negociación altera las BATNA de las partes negociadoras.

Los plazos de tiempo

Si se encuentra bajo la presión de tener que conseguir un resultado concreto dentro de un estrecho margen de tiempo, su BATNA puede ser más débil que la de una de las partes que, al menos, dice disponer de todo el tiempo del mundo. Cuando las personas con las que vaya a negociar saben que tiene que tomar una decisión en, digamos, tres días, les interesa hacer que sigan hablando para que usted no tenga la oportunidad de estudiar otras alternativas que le puedan ofrecer sus competidores. Además, cuando los demás saben que está apurado de tiempo, pueden negociar adoptando una postura pensando que usted no tendrá oportunidad de hacer que mejoren los términos de la negociación que estén ofreciendo.

Debe decidir si revelar sus plazos de tiempo potencia su interés o fortalece su BATNA en una negociación. Si usted es un comprador, el plazo de tiempo al que se enfrenta puede ofrecerle la oportunidad de presionar a los vendedores para que hagan un esfuerzo con el fin de ofrecer un trato más atractivo. No hay ninguna regla definitiva que diga si debe revelar sus plazos de tiempo. Usted necesita estar atento y analizar cada caso, decidiendo si entra dentro de su interés dejar que los demás conozcan sus apuros de tiempo.

Los plazos de tiempo de las otras partes son un elemento de su BATNA. En efecto, la situación es inversa a la que tuvo que enfrentarse usted cuando se planteó revelar o no sus propios plazos. Si realmente necesita saber a qué tipo de plazo se enfrenta su compañero de negociación, siempre puede arriesgarse a preguntarlo directamente o a hacer una sutil variación: "¿Cuándo ha prometido entregar el producto final (que incluye nuestro componente) a su cliente?"

Algunos negociadores experimentados apelan a los siguientes trucos

– ***Límite de tiempo:***
  Cuando los plazos expiran y el tiempo para analizar temas es escaso, es necesario hacer concesiones; por tanto, establecer límites realistas, pero ambiciosos, nos ayudará a precipitar los acuerdos.
  Durante la preparación táctica habremos estudiado para cada parte cuáles límites de tiempo imponen las organizaciones (expiración del contrato, reuniones del consejo que deben aprobar el acuerdo, etc.) y durante el encuentro debemos validar dichos plazos. No obstante, debemos evaluar el coste/riesgo de una ampliación del plazo y reservarlos como una jugada en caso de necesidad.

– ***Gestionar las pausas:***
Aunque en la agenda pueden figurar pausas establecidas para descansar, comer, consultas externas, etc., siempre se puede pedir un receso para reflexionar que nos permita ganar tiempo, recuperar la calma y repasar la situación.
Si decidimos alargar la pausa, la otra parte puede pensar que el acuerdo peligra y reconsiderar su propuesta.

Alternativas

Recuerde la definición de BATNA: la mejor *alternativa* para un acuerdo negociado. En cada negociación necesita calcular de qué modo puede influir cada elección que haga en las probabilidades de que la negociación produzca resultados favorables. Manténgase alerta a las señales que indiquen que ha llegado lo más lejos posible y que debería retirarse mientras lleve ventaja (o antes de que las cosas empeoren).

Valoración de nuestra BATNA

Al valorar nuestra BATNA podemos afrontar una gran variedad de alternativas que nos permitan resolver nuestras preocupaciones o alcanzar nuestros objetivos:

- *Hay varias empresas que pueden estar compitiendo por nuestro negocio.*
- *Podemos preferir tratar con algunas personas antes que con otras.*
- *Algunos posibles compañeros de negociación se han comprometido firmemente a adaptarse al procedimiento de operación estándar, mientras que otros responden con creatividad y con ideas que se salen de la norma.*

Sus propios recursos

Cuando revise su BATNA es esencial que revise a fondo todos los recursos en los que puede influir o los que puede controlar para resolver el problema de la consecución del objetivo.

- ¿Hay personal en su empresa que tenga la capacidad y el tiempo necesarios y que pueda proporcionar la asistencia precisa?

- ¿Mantiene una buena relación con las personas que poseen esa capacidad?
- ¿Usted o alguien de su confianza tiene la capacidad suficiente para pensar por sí mismo con el fin de hacer el trabajo?
- ¿En qué momento llega a la conclusión de que negociar con algún miembro de su compañía procedente de otra “agrupación” es la mejor forma de alcanzar sus objetivos?

En cierto modo, para determinar de qué manera los recursos que están a su alcance contribuyen a su BATNA es necesario saber si hay más de una forma de satisfacer sus intereses. Adoptar una postura (“Ésta es la única forma de hacer las cosas”) debilita su BATNA a la vez que limita las elecciones que pueda realizar.

Los recursos de las otras partes

De igual modo que necesita conocer los recursos de que puede disponer para resolver un asunto, necesita conocer qué recursos pueden poner sobre la mesa las otras partes. Si los recursos que ofrecen para resolver el problema son más completos o más útiles que los suyos, eso significa claramente que tienen una BATNA más sólida, al menos en esa área. El problema es que muchas personas a menudo olvidan que no todos nos ponemos los pantalones metiendo las dos piernas a la vez. Tenga cuidado de no dar por hecho que como las personas con las que negocia proceden de otra empresa o son un elemento que no pertenece a su compañía tienen que tener más recursos. Haga preguntas antes y durante la negociación para determinar qué recursos pueden controlar o en cuáles pueden influir. De ese modo, su idea de la fuerza relativa de las BATNA de las otras partes será más precisa.

La información

Cuanta más información manejemos de la materia sobre la que versa la negociación, mayor será nuestra capacidad de valoración de nuestra BATNA y de la BATNA de las partes con las que vamos a negociar. Si conocemos el producto o el servicio sobre el que se discute, perfecto. Si sabemos más que las otras partes, todavía mejor. Sin embargo, debemos tener cuidado de no dar por sentado que sabemos más que los demás. Es

esencial utilizar el proceso de negociación para hacer un examen realista de la exactitud de nuestras suposiciones. A menudo, las personas que poseen muchos años de experiencia en un campo en particular dan por sentado que saben más que una persona más joven y con menos experiencia. Si este punto de vista conduce a la desidia y nos lleva a no hacer una correcta preparación, la BATNA de la parte más experimentada se debilita. Además, si la persona con más experiencia espera dar gato por liebre a las ideas de alguien que es más inexperto en este juego, puede llevarse una desagradable sorpresa al descubrir que el "novato" sabe tanto o más que él.

¿Cuánto saben los demás?

Después de prepararnos para la negociación y de que ésta haya comenzado necesitamos comprobar de cuánta información dispone nuestro compañero de negociación sobre el asunto a tratar. Descubrir cuánta información maneja puede cambiar la valoración de nuestro BATNA... y también la de ellos.

La experiencia

La experiencia nos informa sobre la materia a tratar en cada negociación. Además, nuestra experiencia trabajando con otras partes nos da una idea aproximada de su nivel de sofisticación, de su capacidad para hacer y cumplir acuerdos y de su estilo de negociación. Si conocemos a alguien razonablemente bien, podemos usar nuestra propia experiencia para valorar esos elementos de nuestra BATNA, que pueden basarse en la experiencia o que pueden ser características conocidas de las personas y/o las empresas a las que representan.

La cámara oculta del negociador

Una prestigiosa empresa de formación vivencial de Barcelona entrena a sus alumnos creando una situación en que el alumno debe dejar mal aparcado su automóvil ante una emergencia y al regresar se encuentra con una grúa que se lo está retirando (esta grúa está subcontratada por la empresa, así como un operador oculto que graba la situación).

Posteriormente, y con la ayuda de las videograbaciones, se comenta en clase cómo el alumno ha negociado con el supuesto guardia (quien a su vez es un actor

que somete al alumno a una espera y un diálogo exasperante) analizando las reacciones de los alumnos frente a recibir una multa (el BATNA en este caso).

Si nunca hemos trabajado con las personas o con la organización con la que vamos a negociar, lo más sensato es consultar a los colegas o a otras personas que puedan aconsejarnos sobre lo que podemos esperar. Contar con la ayuda de la experiencia de un colega puede ayudarnos en nuestra valoración de nuestra BATNA inicial. Nuestro colega puede decirnos si las partes con las que negociamos pueden haber cambiado desde la última vez que trataron con nuestra empresa. O quizá aprenderemos si los otros negociadores pueden adoptar una actitud distinta debido a un cambio en las condiciones mercantiles o a una percepción diferente de nuestra personalidad comparada con el antiguo negociador de nuestra empresa. Si tenemos en cuenta toda esa serie de suposiciones, la principal tarea es hacer una rápida comprobación realista para ver si la experiencia de nuestro colega puede servir de algo durante nuestro propio proceso de negociación.

Los intereses

Tener un claro conocimiento de nuestros intereses, de la prioridad o de la importancia de cada interés y saber de qué modo las posibles soluciones pueden ayudar a alcanzar dichos intereses nos hace comprender mejor nuestra BATNA. Y, sin duda alguna, lo mismo se puede decir cuando vemos las de las otras partes.

También saber cuáles son realmente nuestros intereses puede ayudarnos a decidir si podemos satisfacerlos con nuestros propios recursos o con las partes con las que deberíamos negociar y qué referencias podemos usar para determinar si la negociación promete producir resultados que merezcan la pena.

No pierda de vista el precio

Debemos recordar que la negociación no es un deporte de competición. Eso nos ayuda a plantearnos si una negociación dada nos acerca a la consecución de nuestros objetivos y a la satisfacción de nuestros intereses. Resulta sencillo dejar que las emociones o las equivocaciones nos lleven por el mal camino. La mejor forma de seguir un proceso de negociación y de determinar si merece la

pena seguir adelante o de tomar otro camino es no perder nunca de vista nuestros intereses.

El conocimiento

Cuanto más sepamos sobre el tema de la negociación, sobre las características de las partes con las que vamos a negociar, sobre nuestra capacidad para cumplir con lo prometido con la aquiescencia de nuestros colegas, más fuerte será nuestra BATNA en términos de nuestra propia competencia.

Además, cuanto más competentes nos sintamos para negociar un asunto en particular, más seguros nos sentiremos de nosotros mismos. Y si examinamos nuestras negociaciones pasadas, veremos que cada vez que nos encontramos con una persona que transmite confianza en sí misma, el equilibrio de poder se inclina más hacia el lado de esa persona.

No confunda confianza con arrogancia

Un negociador que transmita confianza en sí mismo porque domina perfectamente el asunto a tratar, porque conoce el proceso de negociación y porque tiene claros sus objetivos tiene más probabilidades de que le tomen más en serio que a otras partes.

Por otro lado, a alguien que se pavonea en una negociación demostrando una actitud arrogante es probable que se le considere desagradable. Los negociadores arrogantes que tengan una BATNA fuerte pueden generar un rechazo personal que aumente la motivación de las otras partes a negociar de manera más agresiva con el fin de darle una lección al negociador arrogante.

Fortalecer y debilitar las BATNA

Si las BATNA son unidades para medir el equilibrio de poder, debemos tener cuidado de no caer en la trampa de pensar que: *a)* el equilibrio es inalterable, o *b)* la parte que tenga una BATNA más fuerte siempre gana.

La creatividad, desarrollar un mayor compromiso para conseguir un resultado en particular o prestar atención a los intereses de las otras partes pueden reducir su aparente ventaja en la BATNA. No obstante, es importante actuar antes de que comiencen las negociaciones con el fin de fortalecer nuestra propia BATNA y debilitar la de nuestra contraparte.

Si varias partes se ven envueltas en la toma de una decisión hay pocas posibilidades de que se tenga en cuenta el punto de vista de aquellas personas que no participen en el proceso de negociación.

Mantener el poder

Una de las formas de medir la BATNA es averiguar qué partes pueden estar en desventaja si no participan en la negociación. Muchos otros han aprendido esta lección. Cuando se reúne la junta municipal o cuando otras empresas se embarcan en un proceso de toma de decisiones, las personas que aguantan hasta el final son las que tienen más posibilidades de influir en el resultado final.

A no ser que acordado de antemano con alguien para que tenga en cuenta sus preocupaciones, corre el riesgo de que los demás ignoren sus intereses. Para pedir a alguien que le guarde el sitio en una fila, que vigile su equipaje en un aeropuerto o que le llame a su teléfono móvil cuando surja algo importante se necesita tener confianza mutua. Si es capaz de llegar a un acuerdo antes de que empiece la negociación para que haya alguien que tenga en cuenta sus intereses, eso puede hacer que se fortalezca su BATNA.

Confíe, pero...

El presidente Ronald Reagan dijo: "Confiar, y también cumplir". En diplomacia internacional, los gobiernos de algunos países actúan de forma más transparente que otros y los diplomáticos pueden tener una buena razón para esperar cumplimiento con los acuerdos por parte de países que tienen un modelo de gobierno abierto.

En otros casos, sociedades más cerradas pueden ocultar sus actos; por ello, después de haber alcanzado un acuerdo, es importante encontrar el modo de supervisar el cumplimiento de los compromisos, lo cual debe incluirse en su preparación de la negociación.

Suposiciones

Nos preparamos para las negociaciones, tanto formal como informalmente, haciendo suposiciones sobre las distintas características de nuestras contra-

partes. La preparación formal se describe con más detalle en los Capítulos 3, 4 y 5. Sin embargo, en lo que se refiere a la BATNA, la preparación formal exige el uso de un proceso de prenegociación activo para señalar los elementos que se vayan a discutir.

La preparación informal suele producirse sobre la marcha, cuando usted confía en su instinto y deja que sus conocimientos o su experiencia dirijan la negociación. En particular, hacemos suposiciones sobre la BATNA inicial de cada parte; por tanto, examinar la base de esas suposiciones es otro elemento clave del proceso de preparación formal.

Cuando se prepare para negociar, deje aparte su BATNA. Fíjese en sus elementos para ver dónde necesitan un cambio y averigüe cómo puede realizar esos cambios antes de que comience el proceso. Del mismo modo, examine sus presunciones sobre las BATNA de las otras partes antes de entrar en el proceso de negociación.

Cambios en las BATNA

Cuando Chrysler y Daimler-Benz se fusionaron, muchos directivos de Chrysler tuvieron la impresión de que el acuerdo era una fusión entre iguales y esperaban negociar de igual a igual con Daimler.

Durante la puesta en marcha de la fusión, que exigía tomar conjuntamente una gran cantidad de decisiones y de negociaciones sobre los elementos de la nueva entidad de Chrysler y Daimler, se hizo evidente que no había sido una fusión entre iguales, sino que más bien fue una adquisición por parte de la Daimler-Benz, y el personal de Chrysler descubrió que su BATNA era más débil de lo que había previsto.

¿Cómo puede fortalecer su BATNA y debilitar la de los demás?

¿Puede justificar las suposiciones que subyacen a su valoración de su BATNA consiguiendo información a través de sus colegas, leyendo el informe anual de su empresa o haciendo algunas investigaciones por medio de terceras partes?

Recuerde la diferencia entre la BATNA inicial y la BATNA dinámica, que va cambiando durante la negociación a medida que usted recopila información. Si está preparado para cambiar, hay menos probabilidades de que le sorprendan y habrá más posibilidades de que sepa cuándo es el momento de confiar en sus propios recursos en lugar de perder el tiempo en una negociación que no parece llevarle a ningún sitio. Saber cuándo es apropiado retirarse de una negociación puede hacer que ésta funcione

mucho mejor y le puede llevar a alcanzar sus objetivos y a satisfacer sus intereses.

No pierda de vista el movimiento y, por tanto, las variaciones de las BATNA dinámicas; si durante la negociación nada cambia, tal vez la negociación no sea la mejor forma de resolver su problema.

Resumen del Capítulo 2

- Su BATNA, su mejor alternativa para un acuerdo negociado, le dice si merece la pena llevar a cabo o continuar una negociación en particular a la luz de las alternativas que puedan servir a sus intereses.
- Su BATNA inicial consiste en todos los recursos sobre los que usted controla o influye y que puede utilizar para ayudarle a alcanzar sus objetivos y a satisfacer sus intereses. A medida que avanza la negociación, cada vez que aprenda algo nuevo su BATNA puede cambiar. De ese modo, su BATNA inicial se convierte en un elemento dinámico durante el proceso de negociación.
- La BATNA puede utilizarse como una medida de equilibrio de poder entre las partes negociadoras. Si tiene en cuenta en cada momento cómo la BATNA cambia durante el proceso de negociación, eso le dará una medida de las modificaciones que se produzcan en su poder relativo.
- Cuanto mejor conozca su BATNA (y la BATNA de las otras partes), mejor podrá juzgar si debe continuar con una negociación o si debe abandonarla antes de alcanzar un acuerdo atractivo.
- Las BATNA constan de varios elementos. Entre ellos se incluyen los plazos de tiempo, las alternativas tales como otros proveedores o clientes, sus propios recursos, los recursos de los demás, la información que recopile antes y durante la negociación, el nivel de experiencia que tenga usted y las otras partes, sus intereses y los de las otras partes y el conocimiento en los temas a considerar.
- Necesita averiguar cómo puede fortalecer su BATNA y debilitar la BATNA de las otras partes con el fin de hacer que el equilibrio de poder sea favorable a usted.

tres

¿Estamos preparados?: la "vacuna" nos protege

"Un viaje de varios meses comienza con un primer paso"
(Lao-Tse).

UN negociador que no esté familiarizado con el tema al que se refiere la negociación o que utiliza el método que le han ordenado que use puede encontrar dificultades a la hora de actuar con entusiasmo o con confianza.

Para evitar que cometamos errores durante una negociación, así como para aumentar nuestra confianza, necesitamos "inocularnos" una "vacuna" que permita:

- Conocer más detalles de los asuntos que vamos a discutir.
- Aumentar nuestro conocimiento de la historia entre las partes.
- Convencernos de la importancia de los objetivos que tratamos de alcanzar con el fin de resultar más convincentes ante los demás.

Para aumentar el nivel de confianza y de compromiso con los objetivos de su negociación necesita un estímulo. Para que la vacuna sea un éxito, debe decidir si el método que vaya a utilizar puede producir los resultados que satisfagan sus intereses.

"Vacuna del negociador": Es el proceso de preparación para la negociación que nos permita comprometernos con nuestras estrategias, objetivos e intereses. En un contexto distinto, a los niños se les vacuna contra las enfermedades infantiles. En una negociación, vacunarnos para concentrarnos en la discusión, para mantener una relación entre las partes y para alcanzar los objetivos de la negociación puede protegernos contra las posibles sorpresas, evitar que digamos algo equivocado y ganar más seguridad en el logro de nuestros objetivos.

La principal vacuna: conocer el tema

Resulta fundamental que usted haga los deberes y conozca en profundidad el tema a tratar. Cuanto más lo conozca, menos probabilidades habrá de verse sorprendido o atrapado por las preguntas que le puedan plantear las otras partes.

Puede llegar a sentirse ridículo si no es capaz de responder a sus preguntas sobre los detalles de un producto que vaya a vender o si no sabe lo suficiente sobre un producto o servicio que vaya a comprar para decidir si lo que le ofrece el vendedor encajará en su presupuesto.

Conozca el asunto que vaya a tratar

Entrar en una reunión de negocios sin tener una buena noción de lo que se vaya a discutir reduce su capacidad para negociar eficazmente. Cuando un posible cliente le pregunta por una funcionalidad de un teléfono móvil que vende su empresa, si no conoce la respuesta a su pregunta, el cliente dudará de que usted sea capaz de proporcionar dicha información.

Aunque admitir su ignorancia en ese dato, porque no está familiarizado en ese producto, puede acabar con el problema de forma inmediata, lo más apropiado sería averiguar ese dato y ponerse en contacto con el cliente nuevamente para informarle.

Puesto que un elemento fundamental en una negociación sería poder elegir entre varias soluciones, resulta clave tener información sobre cuáles son las opciones que disponemos. Debemos vacunarnos de antemano con toda la información posible, incluso si descubrimos que necesitamos usar la negociación sólo para recabar información que nos ayude a alcanzar el mejor resultado.

El propio proceso de negociación es un intercambio de información que ayuda a que todas las partes alcancen un acuerdo mutuamente aceptado.

En negociación, el pasado no tiene futuro

Con demasiada frecuencia vemos que las negociaciones dan lugar a disputas sobre quién ha sido el culpable de un enfrentamiento. Todos conocemos numerosos ejemplos en el mundo de la política donde heridas abiertas desde hace siglos se utilizan como excusa para la barbarie.

Es posible que señalar el culpable de un hecho cometido hace décadas satisfaga los sentimientos de algunos colectivos sociales, pero no podemos cambiar la historia y normalmente tampoco podemos cambiar la opinión de las partes agraviadas sobre quién hizo algo a quién.

Mirar sólo al pasado no hará que las cosas mejoren en el futuro. Para curar las heridas debe actuar demostrando buena fe y aumentar la confianza entre las partes, de tal modo que, finalmente, puedan alcanzar el mejor acuerdo posible para el futuro.

No deje que el pasado gobierne sus actos

En negociación, el pasado no tiene futuro. El propósito de una negociación es construir para el futuro y no dejar que los errores del pasado gobiernen nuestra vida.

En negociación es importante tener un claro sentido de la historia entre las partes, de tal modo que usted pueda identificar las palabras o acciones que puedan dar lugar a conflictos que arruinen el progreso de las negociaciones. Mirar la historia de la relación entre las partes, ya sea entre individuos o entre empresas, puede ayudar a que los negociadores se vacunen contra las sorpresas, estén prevenidos para no realizar suposiciones equivocadas y eviten las palabras o los actos que distraigan a las otras partes de los asuntos verdaderamente importantes de la negociación.

¿Mirar hacia atrás supone un paso hacia delante?

Necesitamos tener en cuenta que, aunque puede ser positivo conocer la historia pasada, la negociación consiste en lo que vamos a hacer de ahora en adelante.

Vender el producto al vendedor

Una buena preparación comienza cuando examinamos las razones que nos llevan a perseguir los objetivos que nos han asignado, así como estudiar qué intereses subyacen a los objetivos que hemos decidido alcanzar por nosotros mismos. Si no podemos vender los resultados deseados a nosotros mismos, ¿cómo vamos a poder venderlos a los demás?

Avanzar con convicción

Como sucede con muchas actividades, a no ser que realmente creamos en lo que hacemos, no podemos esperar convencer a los demás; la convicción y entusiasmo son contagiosos.

¿Está convencido de que su misión favorecerá su carrera? ¿Qué sucede si los objetivos que le piden alcanzar producen beneficios a corto plazo que podrían perjudicar a su compañía a largo plazo? Asegúrese de encontrar las respuestas a sus preguntas y de encontrar la manera de superar sus dudas.

Enfrentarse al jefe

Uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan muchas personas es ser sincero con un jefe que le asigna una tarea con la que usted no se siente cómodo. No puede limitarse a decir a su jefe: "¡Está loco, nadie nos va a comprar esto!" Sin embargo, podría decir: "Quiero hacer un buen trabajo en la negociación de este tema. ¿Puede darme buenos argumentos que pueda esgrimir para elaborar mis puntos? ¿Cómo puedo responder a las preguntas sobre la calidad de nuestro producto o sobre el precio? ¿Hay algo que usted sepa sobre las personas con las que voy a tratar que pueda ayudarme a interactuar positivamente con ellos?"

Obviamente, usted no puede transmitir incompetencia, pues si lo hace, su jefe podría preguntarse por qué le ha dado ese trabajo a usted, mientras que si usted hace preguntas inteligentes que requieran respuestas detalladas demostrará que quiere hacer un buen trabajo y representar a su empresa o departamento con la mayor eficacia posible.

Los objetivos de la vacuna del negociador

Si está bien preparado antes de comenzar una negociación llevará adelante el proceso con más confianza y competencia. Tanto la confianza como la competencia se transmiten a las partes con las que va a negociar. Eso le da más credibilidad y más posibilidades de convencer a los demás para alcanzar un acuerdo.

A veces, la vacuna más importante tiene lugar en nuestra propia organización, ya sea en nuestro departamento, en nuestra familia o en cualquier otro grupo del que dependamos para poner en marcha cualquier acuerdo al que alcancemos con "los demás".

Si alcanzamos un acuerdo con un cliente y luego otros departamentos nos dicen que nuestro precio, nuestra fecha de entrega o nuestros servicios

nos son los acordados, estamos poniendo en riesgo nuestra credibilidad. Debemos hacer partícipes del proceso a nuestros colegas antes de adentrarnos en una negociación fuera de nuestro equipo para asegurarnos de poder cumplir con lo que pretendemos ofrecer.

Los “colegas afectados” de nuestra organización

Cuando negocie como representante de un grupo de accionistas o de directivos de un área en particular, usted debe tener en cuenta las consecuencias de sus actos en esas personas.

En una empresa, la separación de responsabilidades por departamento puede tener distintos objetivos (ventas analiza ciertas cifras, fabricación y compras tienen sus propios objetivos muy distintos, etc.).

Usted debe asegurarse de conocer las necesidades de todas las personas de su empresa a los que afectará la negociación, a los que llamaremos “colegas”.

Para asegurarse de que sus colegas van a comprometerse a entregar lo que usted promete, también deben estar vacunados antes de que comiencen las reuniones de negociación formales.

Además, los accionistas, los clientes, las autoridades gubernamentales y otras partes como los colectivos de consumidores o los empresarios que puedan ganar o perder algo a consecuencia del resultado de sus negociaciones también necesitarían estar convencidos de que sus propuestas son favorables a sus respectivos intereses.

La BATNA dinámica

Recuerde que nuestra BATNA es un elemento dinámico que cambia sus característica iniciales a medida que obtenemos información durante el proceso de negociación.

Aferrarse a una BATNA estática puede suponernos un problema, mientras que observar sus cambios puede ayudarnos a tomar nuestras decisiones de negociación.

La vacuna como una herramienta para mejorar su BATNA

Como ya se comentó en el Capítulo 2, necesita conocer su BATNA (la mejor alternativa para un acuerdo negociado) en todos los momentos de su proceso de negociación.

Su BATNA inicial puede consistir aparentemente en una serie de elementos, y a medida que avanza en el proceso de vacunación, aprendiendo más cosas de la negociación, de la historia de la relación entre las partes y de los puntos decisivos que le llevarán hacia la consecución de un resultado favorable, usted irá aprendiendo más cosas de su BATNA.

Los conocimientos que adquiera pueden darle nuevas ideas para mejorar su BATNA (incluso antes de que comience la negociación) y pensar en la forma de debilitar la BATNA de las partes con el fin de inclinar de su lado el equilibrio de poder.

El proceso de vacunación de sus colegas puede ser fundamental para abrir puertas que fortalezcan su BATNA. Su conocimiento sobre asuntos esenciales, sobre las partes con las que va a negociar o sobre otros factores que puedan influir en el resultado final pueden resultar enormemente útiles. Además, puesto que el proceso de vacunación interno debería reportarle mayores beneficios de sus colegas, eso significa que esa misma ayuda fortalece su BATNA.

¿Qué información necesitamos saber acerca de nosotros mismos?

Es fácil caer en la trampa de pensar: “Si quiero esto, ése debería ser un buen objetivo” o “Ésa debería ser la mejor forma de alcanzar los objetivos de mi empresa o los míos propios”. Aunque suponga un esfuerzo, conviene examinar por qué una solución en particular o un método en particular es mejor que otro.

Conocer nuestros verdaderos intereses

Usted decide que necesita unas vacaciones e inmediatamente elige un lugar familiar donde es posible encontrarse con mucha gente conocida. Sin embargo, necesita estudiar más a fondo las opciones que dispone y por qué elige una de ellas.

Si el propósito de las vacaciones es relajarse, puede que ir a un lugar que ofrezca una vida social agitada no sea la respuesta correcta, y si el propósito es tener la oportunidad de pasar más tiempo con su pareja o con sus hijos, entonces usted necesita tener en cuenta qué tipo de lugar y de instalaciones es el más apropiado.

Una casa cerca de un lago puede ser un buen lugar de descanso para una persona que quiera pescar, pero puede que no lo sea tanto para una persona que esté harta de cocinar o de hacer camas.

Necesitamos tener muy claro cuáles son nuestros intereses cuando busquemos un ascenso en nuestro trabajo. ¿Necesitamos más dinero para cambiar nuestro modo de vida? ¿El dinero demostrará que la empresa o nuestro jefe nos valora más este año que el año pasado? Cuando lo descubramos, podremos saber mejor si nuestro ego se satisface con un despacho más grande o con una organización a cargo más importante

Tal vez necesitamos el ascenso como una recompensa por seguir en un trabajo que produce mucho estrés y muy pocas satisfacciones. Si analizamos la situación de ese modo, nuestro interés podría satisfacerse mejor buscando otro trabajo en lugar de ganar más dinero sin una mejora en la calidad de vida laboral.

La vacuna es conocimiento

Cuanto mejor comprenda la situación, más vacunado estará contra las sorpresas y los fallos de cálculo a la hora de encontrar la solución más apropiada a un problema. Prepárese a conciencia. Eso puede marcar las diferencias.

Al examinar las razones que se esconden detrás de lo que queremos, alcanzamos un entendimiento más claro de lo que es verdaderamente importante para nosotros. Ese mejor discernimiento es otra forma de vacuna que nos proporciona un sentido más adecuado de cómo negociar y de cómo la variedad de soluciones a los distintos problemas que van surgiendo satisfacen nuestros intereses.

Si el ego de alguien es un interés más importante que el dinero, un paquete de compensaciones que incida en esa prioridad puede dar mejores resultados si ha sido el propio individuo el que ha señalado esos intereses.

¿Qué información necesitamos saber acerca de las otras partes?

Cuanto mejor conozcamos los intereses que inspiran las posiciones de las personas con las que vamos a negociar, menos probabilidades habrá de sorprendernos ante los problemas que puedan surgir. Cuando seamos capaces de comprender mejor a las partes, deberíamos vacunarnos contra todo lo inesperado. Si sabemos que una persona con la que vamos a negociar es muy burócrata, eso hará que se recorten las distancias. Si haciendo un estu-

dio más profundo descubrimos que esa persona se siente amenazada por los cambios o las modificaciones, eso nos ayudará a comprender cómo debemos tratar con ella.

E-Concurso

Cuando una aseguradora con sede en Barcelona decidió crear un portal Internet para que sus agentes pudieran obtener información detallada de sus pólizas y de los diferentes productos, contrató una consultora que les ayudara con el diseño de las especificaciones del portal y con las negociaciones con los proveedores de servicios de programación.

Una vez definidas las especificaciones del portal, se realizó un "e-concurso" (concurso entre varios proveedores mediante comunicación por correo electrónico) en el cual convocaron veinte empresas europeas y también norteamericanas.

Al cabo de un mes, los consultores habían dialogado con diecisiete oferentes, y en ese aprendizaje no sólo habían mejorado las especificaciones técnicas y las condiciones de contratación (compromisos de nivel de servicio, precios, etc.), sino que también el BATNA para cada proveedor separadamente había mejorado sustancialmente gracias a la información (el único activo de la negociación) adquirida.

Una vez cerrado el contrato, la aseguradora felicitó a los consultores por su profesionalismo y porque el tiempo invertido en el "e-concurso" dio sus frutos en términos de conocimiento y de construcción del poder relativo.

Validar suposiciones

Uno de los riesgos que corremos durante el proceso de vacunación es llegar a la conclusión de que conocemos todas las respuestas y que estamos completamente preparados para cualquier cosa que pueda venir de la otra parte.

Aunque nuestro trabajo de preparación nos aporta un mejor conocimiento del contexto global, debemos tener cuidado de no creer que todas nuestras suposiciones son correctas.

Como nuestras suposiciones tienen que ser probadas, una de las formas de enfocar una negociación es considerarla un proceso de información que nos permita confirmar si las suposiciones que hemos adoptado son correctas.

Cuando se prepare para una negociación, puede que no comprenda todos los factores que son importantes para las otras partes. Como consecuencia, se verá obligado a hacer varias suposiciones, pero cada una de ellas debe ser probada a medida que usted vaya conociendo más sobre los verdaderos intereses de cada participante.

Las suposiciones

Ninguno de nosotros lo sabe todo. A menudo, lo único que podemos hacer es formular suposiciones basadas en nuestras mejores estimaciones sobre las otras partes.

Si recordamos que las suposiciones no son hechos constatados, se puede evitar que adoptemos una posición equivocada durante el proceso de negociación.

Cuando reconocemos que trabajamos con suposiciones en lugar de hacerlo con hechos probados, podemos utilizar el proceso de negociación como un medio para mejorar nuestros conocimientos de los elementos que pueden influir en las otras partes.

Escucha activa

Usar la negociación como un mecanismo para recoger información exige el equilibrio entre los dos lados de la comunicación: emisor y receptor. Su búsqueda de información tendrá más posibilidades de éxito si plantea preguntas abiertas y luego tiene la disciplina suficiente para escuchar atentamente las respuestas.

En lugar de preguntar a su cliente si le gusta un producto, sería más apropiado preguntar: “¿Cómo describiría el impacto de este producto en su proyecto?” La primera pregunta probablemente daría lugar a un “sí” o un “no” y no le aportaría demasiada información. La respuesta de su cliente a la segunda pregunta debería aportarle más información relevante sobre sus objetivos e intereses.

No saber escuchar

Plantear una pregunta e ignorar la respuesta es como buscar un tesoro enterrado y luego abandonarlo una vez encontrado.

Al escuchar atentamente lo que los demás tengan que decirle puede generarle aprender más no sólo de sus intereses y necesidades, sino también puede agregar luz a sus propias propuestas.

Saber escuchar exige autodisciplina, ya que a veces no podemos esperar a que los demás acaben de hablar para abrumarlos con un comentario brillante.

Puede parecer que estamos escuchando, pero con demasiada frecuencia lo que hacemos es usar huecos en lo que dice la otra persona para soltar nuestros propios pensamientos.

Cuando llega el momento de escuchar activamente en una negociación puede que no necesitemos mantener nuestras emociones bajo control, aunque siempre es conveniente cerrar la boca y agudizar el oído.

El autocontrol (Steven Cohen)

Una manera de aprender a escuchar es seguir la regla que usaba la familia de un amigo mío cuando se sentaban a comer: no se permite que haya más de una persona enfadada a la vez.

Si respondo a su ira con mi ira, se eleva la tensión y probablemente nos apartaremos del tema de discusión. En estos casos, debemos saber de quién es el turno de enfadarse, y si no es nuestro turno, debemos controlar nuestras emociones, recordándonos a nosotros mismos de cuando en cuando: "No es mi turno de estar enfadado".

Si queremos vacunarnos con información antes de que comiencen las negociaciones, debemos escuchar a otros que puedan no ser parte de la negociación con el fin de aprender más cosas sobre las personas con las que tratamos de tomar una decisión.

Sería conveniente preguntar a personas que hayan negociado anteriormente con las partes con las que nos vamos a reunir, descubrir si cualquiera de nuestros colegas tiene que ofrecernos alguna información o comprobar la reputación de los otros negociadores para completar nuestro esquema sobre sus métodos de negociación.

Escucha activa: Puesto que la información es el recurso más importante de una negociación, cuanto mejor escuchemos, mejor negociaremos: escuchar de manera activa exige prestar total atención a las otras partes en lugar de preocuparnos de nosotros mismos.

Lo mismo se puede decir cuando se comunique con las otras partes. La información que le proporcionan durante la negociación puede darle una serie de herramientas y de ideas que puede usar a medida que avanza la negociación.

Si escucha atentamente, aumentará su conocimiento de los asuntos que se están discutiendo y se vacunará ante lo que pueda pasar en el proceso de negociación.

Escuchar de manera activa puede darle una noción de los objetivos y los intereses que puedan perseguir los otros participantes y tal vez revelarán cosas en las que no ha reparado durante su preparación.

La respuesta a lo que aprendemos

Uno de los objetivos clave de un buen negociador es estar razonablemente seguro de que tanto él como su contraparte están en la misma onda. Si yo me concentro en una serie de cuestiones y usted se concentra en otras distintas, entonces no estamos negociando, como dos trenes que circulan en paralelo durante kilómetros, pero nunca se encuentran.

Si escuchamos de manera activa a nuestra contraparte y a las demás personas con las que preparamos la negociación y durante la negociación en sí, deberíamos estar en condiciones de preguntar: "Si le entendí correctamente, usted dijo A, B, C y D". No es necesario que repitamos todo lo que dijo, palabra por palabra, pero sí comunicar de la forma más clara posible lo que hemos comprendido.

Cuando digo que le entiendo no significa necesariamente que yo esté de acuerdo con usted, lo cual debemos plantear de forma diplomática y clara.

Entre los trucos y tácticas relacionados con la preparación, algunos negociadores experimentados sugieren las siguientes

– ***Crear un marco favorable***
  Consiste en informar a la otra parte de nuestros logros y éxitos en negociaciones similares para influirles y crear un ambiente propicio de colaboración y establecer confianza y estabilidad.
  Podemos preparar un dossier *que objetivamente transmita los puntos fuertes de nuestra empresa y/o de nuestro equipo, conteniendo artículos, premios, referencias de terceros, etc., lo cual evitará tener que contarlo de viva voz, que puede ser interpretado como vanidad o soberbia.*
– ***Buscar aliados***
  Una vez que estudiemos las influencias que se pueden ejercer en la otra parte, tanto dentro de su entidad (organigrama) como fuera, podemos evaluar la posibilidad de identificar un aliado que defienda nuestra propuesta. Es importante probar el prestigio y ascendencia que dicho aliado tiene sobre nuestro interlocutor, y una vez informado de nuestra propuesta, debemos decidir los pasos para ejercer dicha influencia.

– ***Exceder en nuestros deberes***
Para transmitir nuestra preocupación por los intereses de nuestros interlocutores podemos realizar y demostrar esfuerzos extras en aquello que no resulte muy costoso y que lo predisponga favorablemente.
Esta actitud significa velar por la otra parte no sólo respecto de los términos del acuerdo, sino atender a nuestros interlocutores para que disfruten de la máxima comodidad durante la negociación (sin convertir cortesía en servilismo).
También el transmitir a nuestros interlocutores las ventajas de imagen para ellos mismos que signifique lograr el acuerdo ayudará a crear un clima de cooperación y cordialidad y reducirá tensiones.

El poder del silencio

Cuando las personas con las que negociamos presentan ideas con las que podemos no estar de acuerdo, lo más sensato sería no mostrar ninguna reacción y responder con lo que se llama el “poder del silencio”. Ésta es una práctica que exige autocontrol y puede ser un arma eficaz.

Si usted reconoce que lo que dice la otra persona está fuera de lugar, puede decir: “Juan, ésta es la idea más estúpida que he oído en mi vida”, lo que agregará tensión. Mientras que si usted se sienta mostrando cara de póquer puede salir del paso de manera más eficiente.

El poder del silencio (Steven Cohen)

Mi amigo Tony es un abogado que representa a compañías de seguros que han sido demandadas cuando un asegurado ha tenido un accidente. Mi amigo había hecho una excelente investigación y estaba bien vacunado sobre el caso que le habían asignado.

Una tarde, Tony llamó a la compañía de seguros que representaba y dijo a Charlie, su agente a cargo del caso: “He estado trabajando en el caso XYZ, y si les ofrecemos 60.000 dólares estoy seguro de que los aceptarán y evitaremos a la empresa los costes de la demanda y el riesgo de una compensación más elevada si vamos a juicio”, a lo que Charlie respondió: “Su límite es de 30.000 dólares”.

Tony no dijo nada. Se cambió el teléfono de una oreja a otra y se puso a trabajar en otro caso. Quince minutos después ninguno de los dos había emitido ningún sonido ni tampoco media hora después de haber comenzado la llamada.

Pasados cuarenta minutos, Tony escuchó al otro lado del teléfono algunos sonidos de fondo. “Buenas noches, Charlie. Nos vemos mañana, Charlie. No trabajes hasta muy tarde”.

Ni Tony ni Charlie dijeron una palabra. Finalmente, cuando ya habían pasado cincuenta y cinco minutos después de que comenzara la llamada, Charlie dijo:

"¡Está bien, maldita sea! ¡Puedes ofrecerles los 60.000 dólares, pero ni uno más!" Mientras colgaba el teléfono con rabia.

En este caso Tony, guardando silencio, había conseguido que Charlie, el agente de reclamaciones, se replanteara su posición y diera luz verde a Tony para que llevara adelante su propuesta.

La vacuna afecta tanto al proceso como al contenido

Al prepararse para una negociación, necesita pensar tanto en el proceso de negociación como en los puntos que planea discutir con su contraparte. Aunque algunos de los puntos del proceso puedan parecer simples, tienen una influencia significativa en el resultado final.

- ¿Dónde se van a reunir?
- ¿Alguno contará con la ventaja de jugar de local en su empresa?
- Si acepto ir a su oficina para la reunión, puede ser una señal de que he "cedido" en algo y, por tanto, que usted me debe algo a cambio.

La logística puede mejorar las relaciones entre negociadores

La fecha o la hora puede que no sea demasiado importante para usted, pero al hacer que la contraparte tenga que llegar a un acuerdo sobre ese tema logístico estará aumentando su obligación de reciprocidad.

Esas mismas conclusiones se pueden aplicar a elementos como la elección de fecha y hora e incluso a decisiones sobre la duración de una sesión de negociaciones o de todo el proceso de negociación. ¿Quién está "cediendo" en lo que parecen ser elementos triviales?

Debería tener en cuenta que si cede en la elección del día o de la hora puede que deba hacerlo sólo después de que la persona con la que va a negociar le haya convencido de ello.

Agendas

Un elemento de la preparación es consensuar la agenda a los temas a tratar, y una vez más, su trabajo de preparación puede resultar decisivo en el resul-

tado final. Necesita pensar qué temas debe incluir en la discusión, así como el orden en el que va a presentar esos puntos.

- ¿Resultará más ventajoso comenzar con los temas sencillos y luego pasar a los puntos más difíciles?
- ¿Debería sacar a la luz los puntos más difíciles en primer lugar?
- ¿En cuáles puedo ceder y en cuáles quiero pedir?

Cambiar las prioridades durante la negociación

Algunos negociadores discuten desde el principio los puntos que no les resultan excesivamente importantes y en ellos regatean esperando "ganar". A continuación, en un momento posterior, alegan: "Recuerde que me alegré mucho de que usted me concediera lo que yo pedía en el punto A. Pero ahora que lo pienso, el punto M es tan importante para mí que estoy dispuesto a renunciar a lo que usted me concedió en el punto A si acepta mi propuesta en el punto M".

Llegar a un acuerdo desde el primer momento con su contraparte sobre la agenda puede reportar muchas ventajas a cada una de las partes y le ayudará a conocer sus prioridades. Identificará aquellos puntos que deben discutirse protegiéndose de las sorpresas que puedan aparecer y también puede descubrir que hay un punto que la otra parte quiere exponer sobre el cual usted está a tiempo para prepararse.

Puede comprobar la política de la empresa u otras fuentes de información para "vacunarse" acerca de todos los temas a negociar, y mientras cooperan en la elaboración de la agenda, usted y su contraparte adquieren el hábito de llegar a acuerdos en elementos aparentemente triviales.

Acostumbrarse a la idea de que usted y las otras partes son capaces de ponerse de acuerdo en algo puede hacer que la propia negociación vaya mucho mejor.

Vacunación interna y externa

Este capítulo estudia cómo y por qué debemos vacunarnos a *nosotros mismos* para adquirir mayor conocimiento del tema a tratar, de las personas con las que vamos a negociar y del proceso de negociación en sí. Además, es importante saber cómo el hecho de "vacunar" a su contraparte puede producir resultados más satisfactorios.

Seguir adelante sin la aprobación de nuestros colegas

Supongamos que vendo a un cliente diez mil artículos a 32 euros cada uno con la promesa de entregarlos en cuatro semanas. A no ser que haya comprobado con mis colegas encargados de fijar los precios, de organizar las entregas y de llevar a cabo la fabricación, existe el riesgo de que se echen a reír cuando les hable de mi venta y de todo lo que he prometido.

La vacunación interna

Del mismo modo que debemos vacunarnos a nosotros mismos, debemos asegurarnos de que nuestros colegas están en la misma onda e implicarlos si dependemos de su aportación en los acuerdos que esperamos alcanzar.

Antes de realizar una venta, una alianza o cualquier otro negocio debe saber si lo que usted le pretende ofrecer refleja una realidad compartida por todos; por tanto, sus colegas necesitan estar vacunados de antemano sobre el acuerdo y no después de que éste se haya cerrado.

La vacunación externa

Cuando negociamos con partes con las que mantenemos una larga relación, la vacunación en términos generales es un resultado normal de la interacción entre nosotros. Sin embargo, las negociaciones con nuevas partes exigen que la vacunación sea un elemento independiente al proceso de negociación.

Una de las preguntas que necesitamos plantear es si nuestra contraparte tiene autoridad para tomar decisiones y para cumplir cualquier promesa que hagan, así como convencerles que les conviene emplear su tiempo en tratar con nosotros con el fin de alcanzar un acuerdo satisfactorio.

Antes de comenzar una negociación deberíamos pensar en la manera de convencer a los demás de que tenemos tanto la responsabilidad como la autoridad necesarias para tomar decisiones.

Ser convincente

Probablemente sería excesivo llegar con una carta firmada por su director general indicando que tiene poder para tomar decisiones, pero debería dejar que

las otras partes conocieran su experiencia en otras negociaciones similares; para ello, usted puede comentar con seguridad los puntos esenciales y logísticos y expresarse con claridad cuando llegue el momento de tomar una decisión.

Si su capacidad para tomar decisiones es limitada, la sinceridad puede hacer que aumente la disposición de la otra parte a confiar en su palabra. Sea claro a la hora de exponer el proceso de toma de decisiones de su empresa y eso hará que los demás tengan más confianza en lo que dice.

Es necesario examinar todos esos puntos antes de que comiencen las negociaciones como parte de nuestro proceso de vacunación. Cuanto mejor comprendamos nuestras competencias y nuestros defectos como negociadores, más probabilidades habrá de que lo que *no* decimos acentúe lo que *sí* decimos a medida que avanza la negociación.

El proceso de vacunación debe incluir también las investigaciones necesarias para comprender nuestra capacidad de decidir y de actuar cuando negociamos y de cumplir con los elementos del acuerdo que hayamos alcanzado.

El punto límite

No estaremos vacunados completamente hasta que hayamos comprendido dónde está el límite de nuestras negociaciones, el cual no es necesariamente nuestra BATNA, sino que son todos los límites que existen para que pueda darse una negociación.

Cuando una persona compra un automóvil hay un límite en la cifra que puede gastar, que constituye el punto límite, mientras que la BATNA podría ser que hay varios vendedores de autos parecidos en la ciudad del comprador, además de los anunciados por Internet, entre los que se podría fomentar la competencia con el fin de conseguir el mejor precio.

Punto límite: Son aquellos valores que, más allá de ellos, no podemos continuar negociando. Comprar materias primas a un precio que exceda el presupuesto de producción puede hacer que el precio del producto final se dispare en el mercado y que sea imposible que la empresa pueda vender sus productos; por tanto, se necesita conocer el importe máximo que puede gastar en materias primas, y ése será el punto límite.

Conocer nuestro punto límite es un factor importante a definir antes de que comiencen las negociaciones. Aunque el precio puede ser el ejemplo más simple de un punto límite, hay otros elementos, como la calidad de vida, que pueden determinar hasta dónde estamos dispuestos a llegar para alcanzar un acuerdo, y si conocemos todo esto de antemano, podremos negociar de forma más inteligente y productiva.

Cuando la vacunación es imposible

No podemos vacunarnos antes en todas y cada una de las negociaciones. A veces no hay ninguna señal que indique que está a punto de producirse una negociación, como cuando atendemos el teléfono, salimos al pasillo de la empresa o recibimos un e-mail a responder con urgencia.

Vacunarnos antes de una negociación nos ayuda a crear el instinto necesario para ser buenos negociadores y practicar la vacunación puede ayudar en casos en los que no tenemos tiempo para prepararnos a fondo.

Resumen del Capítulo 3

- ❑ Trate de antemano de obtener la mayor información posible del tema de la negociación. Considérelo como una vacuna que le preparara para responder todas las preguntas que le puedan hacer los demás negociadores y le protege de las posibles sorpresas que puedan aparecer.
- ❑ A no ser que la persona que venda una idea o un producto se sienta entusiasmado por ellos, le resultará difícil despertar ilusión en las otras partes.
- ❑ Una vacunación que contenga toda la información posible no sólo le informa de su BATNA, sino que también le ayuda a fortalecerla.
- ❑ Comprender qué intereses subyacen a sus objetivos y qué intereses subyacen a los objetivos de los demás negociadores incrementa, como parte de su proceso de vacunación, las posibilidades de negociar con confianza y competencia.
- ❑ La mejor forma de obtener buena información a lo largo de todo el proceso de negociación es escuchar de manera activa. Esto debería hacerlo desde el momento en el que se vacuna para sentirse cómodo con los objetivos e intereses que vaya a perseguir en la negociación.

- Cuando se vacune a sí mismo debe tener en cuenta el proceso de negociación, así como el asunto que vayan a tratar. Tenga en cuenta el efecto que pueda tener la elección de la hora y el lugar, la importancia de la relación que haya entre usted y los demás negociadores y cómo plantear sus intereses en la mesa de negociación.
- Preparar la agenda de antemano, a ser posible en cooperación con las otras partes, le dará un conocimiento previo que debería ayudar a su negociación y vacunarle contra los problemas inesperados.
- Su trabajo preliminar con su equipo de trabajo aumentará su conocimiento del tema a tratar y aumentará las probabilidades de que sus colegas apoyen el acuerdo al que haya llegado por medio de la negociación. Si no hay una buena negociación interna que ponga al corriente a todos sus colegas, los acuerdos correrán un gran peligro.
- Conocer su punto límite (y de qué modo difiera de su BATNA) es una parte clave de su proceso de vacunación.
- Adquirir el hábito de vacunarse a sí mismo antes de las negociaciones puede ayudarle en aquellas negociaciones que no ha tenido suficiente tiempo de planear.

cuatro

Preparación, primera parte: participantes, colegas e intereses

Así como en el sector inmobiliario las tres palabras fundamentales son: ubicación, ubicación, ubicación, *en negociación, las tres palabras más importantes son: preparación, preparación, preparación.*

Dar palos de ciego

Algunas personas piensan de sí mismas que tienen un instinto natural como negociadores y ese método instintivo puede darles a veces buenos resultados. Sin embargo, a pesar de que existe la posibilidad de que un negociador pueda llegar a dar en la diana dando palos de ciego, siempre está la posibilidad de que su dirección no sea perfecta. Y otros miembros del equipo de negociación pueden no sentir la misma confianza en su capacidad negociadora.

Aquellas personas que comienzan una negociación sin tener confianza en su capacidad para hacer un uso adecuado del proceso tienen mayor necesidad de preparación y sería una apuesta demasiado arriesgada pensar que pueden negociar adecuadamente limitándose a dejarse llevar.

Negociaciones improvisadas

Con frecuencia nos vemos obligados a negociar cuando uno menos se lo espera; por ejemplo, cuando respondemos al teléfono, cuando salimos de nuestra oficina o cuando nos tropezamos con un cliente en la calle.

Si estamos habituados a prepararnos adecuadamente para una negociación iremos desarrollando un instinto que nos ayude a afrontar las negociaciones inesperadas.

Desarrolle su instinto con la preparación

Puesto que no siempre podemos prepararnos para una negociación, es importante prepararnos lo mejor posible cuando sí tengamos la oportunidad.

Tener el hábito de una buena preparación desarrolla el instinto que nos ayudará a negociar cuando no tengamos tiempo para preparar una negociación inesperada.

Las sorpresas

Hay veces en las que hasta los negociadores más intuitivos se sorprenden por algo que dice o hace su contraparte. Si usted no ha tenido en cuenta una propuesta presentada por su contraparte, puede que necesite algún tiempo y hacer ciertos cálculos para averiguar cómo encaja en sus intereses una oferta inesperada.

Si cuando un vendedor realiza la revisión de sus futuros ingresos su mayor preocupación es la cantidad que recibirá en su bono anual, puede que se sienta desconcertado si su jefe le pide de forma inesperada que le presente un análisis del rendimiento de los demás miembros de su equipo. ¿Cómo pueden afectar sus comentarios a su bono? Si sólo dice lo positivo de sus colegas, ¿puede contar con que los demás lo harán respecto de usted? Si todos sus comentarios sobre los demás son favorables, ¿cómo puede afectar a su credibilidad y a sus intereses a corto y largo plazo?

No puede planificarlo todo

No puede prever todo lo que su contraparte vaya a decir y la vida sería muy aburrida si todas las interacciones personales salieran tal y como se predicen.

No obstante, anticipar la mayor cantidad posible de problemas que puedan surgir en una negociación puede ayudar a su análisis sobre el terreno de cómo podrían afectar varias propuestas al resultado final de la negociación.

¿Qué significa estar preparado?

El general Dwight Eisenhower dijo: “Antes de una batalla, la preparación lo es todo. Una vez que haya comenzado la batalla, la preparación no sirve

de nada", y aunque una negociación no es un combate, las palabras de Eisenhower tienen aplicación.

Usted no puede estar seguro de que la preparación que haya llevado a cabo vaya a ser suficiente para resolver cualquier problema que pueda surgir en una negociación, pero la ausencia de preparación dejando todo en las manos de la providencia es mucho más arriesgado que hacer todo lo posible por estar preparado.

En negociación, especialmente cuando buscamos un acuerdo que las partes estén dispuestas a cumplir, una buena preparación puede resultar decisiva.

Preparación de una negociación

Los pasos que se incluyen en la preparación de una negociación son:

- *Analizar todos los intereses.*
- *Identificar las BATNA de las otras partes en la medida de lo posible. El proceso de negociación implica validar sus suposiciones sobre su propia BATNA y la de las otras partes.*
- *Estudiar los temas que se van a discutir.*
- *Estudiar las características de las partes con las que vaya a negociar.*

También usted necesita preparar a los colegas de su empresa para no presentarles un resultado negociado que les resulte poco atractivo. Tenga cuidado de no elevar las expectativas de sus colegas a un nivel poco realista. También es conveniente saber cómo podría preparar a sus contrapartes para el proceso. Por ejemplo, haciéndoles saber de antemano algunos datos específicos para que durante el proceso de negociación no les planteen preguntas que no saben responder.

Mirar dentro de uno mismo

Su primer paso de la preparación puede resultar el más difícil: conocer cuáles intereses dan lugar a la decisión que se vaya a iniciar un proceso de negociación.

Examinar sus propios objetivos exige averiguar cuáles son las posiciones y cuáles los intereses. ¿Qué interés necesita satisfacer para poder pasar al siguiente? ¿Puede dar prioridad a sus intereses? ¿Hay un interés que sea el más importante de todos?

Priorizar sus intereses

Si su jefe le asigna un trabajo, ¿cuáles son sus intereses en el cumplimiento de esa tarea? Usted quiere satisfacer la petición de su jefe, pero ¿eso se debe a que busca un ascenso, un aumento de sueldo, un cambio de puesto de trabajo para el que se necesita un éxito específico? ¿Quiere hacer que su jefe quede bien aunque eso no ayude a sus propias aspiraciones profesionales? ¿La tarea que le han asignado puede contribuir a aumentar el valor de las participaciones que usted tiene en los beneficios de su empresa? ¿Esta negociación en concreto ayudará a cristalizar las relaciones comerciales que tenga con otra parte? Compruebe cada uno de esos intereses y sepa cuál es su prioridad relativa. Cuando usted conozca bien de dónde viene sabrá cómo puede llegar hasta donde quiere ir.

El reto al que se enfrenta al determinar si algo que persigue es un interés o una posición no es trivial, aunque resulta fácil pensar: “Si eso es lo que quiero, habrá una buena razón para ello”. A no ser que entienda las razones por las que un asunto merece la pena negociarse, es posible que no sepa distinguir en qué momento su contraparte le ofrece la forma de llegar allí en las que no había reparado.

Prepararse conociendo y dando prioridad a sus intereses le proporciona una serie de referencias para medir si una solución en concreto le acerca o le aleja de sus objetivos. En su lista de intereses puede incluir comprarse una casa de verano en la que retirarse después de su jubilación, incrementar sus ingresos a través de su sueldo y otras compensaciones, llevar un ritmo de trabajo que no afecte demasiado a su vida familiar, negociar acuerdos que le den prestigio ante la dirección de su empresa y mantener buenas relaciones con los proveedores o los clientes.

Es necesario priorizar toda esta mezcla de intereses personales y profesionales. Decida dónde necesita hacer un esfuerzo extra a su debido momento para satisfacer a la mayor cantidad posible de intereses.

Conocer el tema que se va a tratar

Cuando negocie, su preparación para familiarizarse con las ideas, con los detalles y con otros elementos de los puntos que se han de decidir le da un poder considerablemente mayor en el proceso de negociación. No sabemos si eso hará que cambie su BATNA, pero con toda seguridad cambiará su sensación de comodidad con las discusiones que constituyen la negociación.

La necesidad de información

La información es el recurso fundamental en una negociación, y si usted no consigue la información que necesita, estará en seria desventaja.

Puede aprender más cosas del tema a tratar leyendo, interrogando a los colegas más experimentados o dependiendo del consejo de otros expertos. Su conocimiento aumenta si usted está familiarizado con el uso de la información que está en juego en la negociación.

Por ejemplo, si usted trabaja en una tienda de electrodomésticos, el saber que cierto tipo de plástico se deteriora a alta temperatura puede evitar que haya clientes irritados que han arruinado sus alimentos usando el recipiente equivocado en sus microondas. Aunque los problemas a los que se tiene que enfrentar no son siempre tan simples, la lección es clara: cuanto mejor conozca el tema a tratar, menos probabilidades habrá de cometer errores.

El conocimiento le da confianza

La confianza que usted siente cuando entabla negociaciones acerca de temas con los que usted está familiarizado se puede transmitir a sus contrapartes, así como a los miembros de su propio equipo. Si usted es convincente, los demás tomarán en serio todo lo que diga. Cuando alguien le transmite que usted no sabe de lo que está hablando, las probabilidades de que pueda convencer de algo a esa persona son mínimas.

Negociaciones internas

Las negociaciones dentro de su empresa a veces son más importantes que las que celebre fuera de ella. Para poder hacer una venta, por ejemplo, primero debe negociar con sus colegas el precio, las especificaciones y la fecha de entrega para conocer qué promesas puede hacer y cumplir.

Sus colegas pueden cooperar y cumplir las obligaciones que impone un acuerdo si ven que usted ha tenido en consideración sus preocupaciones.

Alianzas entre teleoperadores

Cuando dos de los gigantes de las telecomunicaciones de Europa y América acordaron formar una joint venture *que integrara sus negocios de servicios de con-*

sultoría en Latinoamérica se asignaron en cada empresa un miembro del comité de dirección como responsable del proyecto para materializar el acuerdo en un plazo de nueve meses.

A su vez, cada ejecutivo asignó en su respectiva organización a cuatro negociadores para cubrir los acuerdos de carácter técnico, comercial, financiero y jurídico, quienes se reunían cada quince días por videoconferencia con sus respectivas contrapartes para decidir la agenda de los próximos días y revisar sus respectivos progresos.

Esta práctica ayudó a crear la confianza necesaria entre los diferentes equipos de cada una de las cuatro mesas negociadoras y estos encuentros quincenales aseguraron que no hubiera sorpresas ni temas desconocidos cuando se reunieran los especialistas de cada parte.

Es posible que no valoremos adecuadamente a los miembros del equipo, ya sea los del trabajo o los miembros de la familia. Decía el dramaturgo Arthur Miller en su obra *La muerte de un viajante*: “Hay que prestar atención al ego y al dinero”, ya que si no presta atención a los intereses más relevantes de las personas que harán que las consecuencias del acuerdo al que lleguemos sean positivas o negativas, usted corre el riesgo de encontrar poca cooperación en su respuesta.

Otra razón para tomarnos en serio las negociaciones internas es conseguir que los otros se involucren. De la misma manera que usted tiene que lograr que su contraparte se involucre en el acuerdo final, conseguir que sus compañeros de trabajo se sientan partícipes del acuerdo es también un punto crítico para su cumplimiento.

Preparar a su contraparte

Debemos definir hasta qué punto queremos prepararnos con nuestras contrapartes antes de iniciar el verdadero proceso. La mayoría de los especialistas en negociación coincide en que una negociación basada en una colaboración orientada hacia los intereses asegura resultados más positivos. Sin embargo, debemos considerar si nos conviene poner todas las cartas sobre la mesa aunque a nuestra contraparte no le interese las mismas cosas que a nosotros.

En lugar de trabajar en la preparación con sus contrapartes, limitándose a ofrecer información, debería trabajar en la definición del método a seguir y asegurarse de que comparten el deseo de discutir los mismos temas.

Cuándo debe guardar silencio

Un buen vendedor sabe que cuando los demás comienzan a estar de acuerdo con usted es el momento de dejar de hablar. Ofrecer demasiada información puede resultar excesivo y eso hará que sus posibles clientes sientan cierto rechazo. En negociación, la sobrecarga de información puede confundir a las partes y obstaculizar la posibilidad de alcanzar un entendimiento mutuo.

Prepararse para el proceso

Una vez que usted haya decidido con quién quiere negociar, debe pensar de qué modo quiere iniciar la comunicación. Hasta ahora hemos dado por hecho que los otros negociadores están dispuestos a reunirse con usted y, por tanto, usted no se enfrenta al problema de tener que meter el pie en la puerta.

Aunque una llamada telefónica o un correo electrónico afirmando que a usted le interesa reunirse para discutir la situación de la empresa XYZ es un método claro y directo, no es más que una oferta para comenzar el proceso de negociación. Compare ese método con un mensaje que diga: "La situación de XYZ exige los siguientes recursos y compromisos de nuestras empresas y le agradecería fijar una reunión para analizarlos".

La logística puede influir en el proceso

Examine los elementos logísticos. Al aceptar reunirse en la oficina de su contraparte puede alimentar su ego y dar la sensación a esa persona de que le debe algo a cambio, creando una obligación de reciprocidad.

Celebrar reuniones en un mundo en el que las personas tienen que recorrer importantes distancias exige atención a los elementos logísticos y al acceso a los recursos necesarios para tomar decisiones. Asimismo, la BATNA de una parte puede estar afectada al tener que cumplir con un horario en particular.

En este caso, usted se muestra abierto a una negociación, diciéndole a su contraparte lo que piensa y, como consecuencia, lo que deberían pensar, lo cual no es una negociación, sino dar órdenes.

Si su contraparte realmente quiere reunirse para hablar de XYZ, el paso siguiente sería plantear las siguientes preguntas:

- ¿Dónde y cuándo debemos reunirnos?
- ¿Hay información que yo pueda conocer y que sirva para ayudarnos a alcanzar el mejor acuerdo?
- ¿Cuánto tiempo cree que deberíamos dedicar a nuestro proceso de toma de decisiones?

Preparar lo esencial: el tema de la negociación

Acudir a una reunión y descubrir que su contraparte tiene una diferente perspectiva sobre lo que se debe discutir o sobre el orden en el que deben exponerse los puntos puede resultar frustrante. Para evitarlo conviene acordar un encuentro preparatorio sobre los puntos que aparecerán en la agenda de la negociación y mientras tanto obtener información que indique de dónde procede su contraparte.

Si usted quiere discutir un punto al comienzo del proceso y su contraparte piensa que debería exponerlo a la mitad o al final de la agenda, debe analizar sus prioridades e incluso puede plantear la siguiente pregunta: “¿Por qué cree usted que conviene discutir al principio el punto X?”

Preparación conjunta de la agenda

Trabajar conjuntamente en la agenda proporciona varios beneficios: además de asegurarnos de que se van a reunir las partes adecuadas, una preparación compartida de la agenda puede arrojar luz sobre la cuestión a tratar, de tal modo que las partes alcancen un acuerdo común sobre los puntos que vayan a presentar.

Además, si el proceso de elaboración de una agenda da a las partes la oportunidad de practicar cómo alcanzar un acuerdo, puede haber más probabilidades de que, cuando se pongan manos a la obra, se haya ensayado un proceso que permita alcanzar un acuerdo.

La respuesta a esa pregunta puede indicarle que necesita hacer una preparación más profunda del tema a tratar o que necesita conocer mejor los intereses de su contraparte o que la BATNA que piensa poner en juego con una parte en particular puede no ser todo lo productiva que desearía.

Consensuar las agendas de las partes

Cuando usted y sus contrapartes intercambien ideas sobre los elementos de la agenda se puede decir que ya ha comenzado el verdadero proceso de negociación. Asimismo, la organización de los elementos logísticos y los esfuerzos para elaborar una agenda ofrece a las partes la oportunidad de practicar formas de alcanzar acuerdos.

Si hay problemas para consensuar la agenda, descubrirlos será una verdadera negociación que nos ayudará a saber más cosas sobre las prioridades de los intereses de las otras partes y también le hará conocer cuáles son los puntos más sensibles de la negociación. Así, se puede descubrir dónde puede haber un marco común y si hay áreas donde usted necesita prepararse para modificar sus expectativas sobre el proceso o el posible resultado de las negociaciones.

El modo en el que usted y su contraparte resuelven las diferencias sobre la agenda también puede señalar el tono para resolver las diferencias en el verdadero proceso de negociación. La fuerza relativa de la BATNA de cada parte puede tener un gran impacto en quién "cede" en qué punto. Todo el conocimiento que adquiera en esta preparación le hará saber todo lo que necesita cambiar en su BATNA, su conocimiento del asunto a tratar o sus expectativas en términos de satisfacción de sus intereses.

Fortalecer y debilitar las BATNA

Una vez que usted tenga toda esa información en su mano, necesita añadir otro paso a su preparación: averiguar cómo puede fortalecer su propia BATNA y/o debilitar la de los demás planteándose alguna de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puedo aumentar mi capacidad de resolver el problema de manera independiente sin la ayuda de las otras partes?
- ¿Cuáles de los recursos que actualmente tengo a mi disposición necesitan modificarse para alcanzar ciertos resultados sin necesidad de recurrir a la cooperación de los demás?

Preparación para aclarar su BATNA

Cuantas más información obtenga antes de una negociación, mejor comprenderá su BATNA inicial. Su preparación también aumenta la comprensión de las

BATNA de su contraparte. Descubrir a qué plazos se enfrentan, averiguar si pueden elegir trabajar con uno de sus competidores o aprender cómo su producto o su precio va en contra de otros en el mercado le dará una visión más realista de las BATNA de las otras partes.

Al mismo tiempo, necesita prepararse encontrando diferentes maneras de convencer a su contraparte que no pueden resolver sus problemas o satisfacer sus intereses sin su ayuda. Si se enfrenta a la competencia, ¿qué debe hacer para mejorar la imagen de su empresa frente a sus contrapartes? ¿Cómo puede hacer que sus competidores parezcan menos atractivos? ¿Tiene una propuesta que pueda resultar atractiva a un posible cliente basada en lo que han revelado las discusiones sobre la agenda? ¿Hay otras formas de conocer los intereses para poder presentar sus propuestas, de tal modo que demuestre que si su contraparte hace negocios con usted hay más posibilidades de que dé los frutos que desean que si los hacen con sus competidores?

Razones para prepararse para una negociación

Una de las cosas que usted debe lograr en el proceso de preparación es un indicio que le permita distinguir aquello que puede ser decisivo al alcanzar un acuerdo y que sirva a todas las partes, incluido usted mismo. Por encima de todo eso, una buena preparación le proporcionará un mapa que ordena la información que usted necesita revelar durante el proceso de negociación. Esto no sólo le dará la dirección, sino que también aumentará la eficacia del proceso de negociación.

Fundamentalmente, un buen trabajo de preparación le hará ser más competente a la hora de negociar y saber que está bien preparado aumentará la confianza en sí mismo y le ayudará a entrar en el proceso de negociación más calmo y con menos probabilidades de que se vea sorprendido y pueda perder la compostura.

Qué cosas aporta su preparación

Su preparación le aporta un conocimiento más profundo de sus puntos fuertes y débiles, especialmente cuando sus puntos fuertes pueden llevarle a satisfacer las necesidades de las personas con las que usted va a negociar.

Resumen del Capítulo 4

- ❑ Cuando vaya a negociar es arriesgado confiar únicamente en el instinto. Un conocimiento sólo superficial del tema sobre el que versa la negociación o una idea confusa de los intereses de las otras partes puede llevarle a hacer o a decir cosas de las que luego usted se pueda arrepentir. No querrá descubrir después de haber firmado un acuerdo de compra de equipos que se le olvidó clarificar las condiciones de garantía en caso de fallos fuera del país.
- ❑ No siempre podemos prepararnos, pues a veces las negociaciones surgen de repente cuando se tropieza con clientes o colegas. No obstante, el adquirir el hábito de prepararse para una negociación aumenta las posibilidades de desarrollar el instinto necesario para llevar a cabo aquellas negociaciones no planeadas.
- ❑ Prepararse para una negociación teniendo en cuenta los puntos de que puedan presentar otras partes puede ayudarle a afrontar las sorpresas.
- ❑ No puede prepararse para todo. Sin embargo, si reflexiona de antemano puede ser capaz de negociar de forma más productiva.
- ❑ El aspecto clave de la preparación es conocer y priorizar los intereses y determinar si su método para resolver problemas es realmente el único que va a funcionar.
- ❑ Para resultar convincente a los demás, así como para sentirse más confiado, debe realizar un trabajo minucioso sobre el tema a tratar durante la negociación. Si los demás piensan que usted no sabe de qué está hablando no le tomarán en serio.
- ❑ Trabajar dentro de su organización aumentará la confianza de sus colegas en que le toman en serio, le ofrecerán sus puntos de vista sobre lo que se puede prometer y aumentará las posibilidades de que luego cumplan los acuerdos a los que usted llegue.
- ❑ Además de tener que prepararse usted y sus colegas, sería buena idea preparar a sus contrapartes. Proporcionarles un avance de los puntos que vayan a surgir demuestra cortesía y aumenta la posibilidad de que gestionen información más precisa.
- ❑ Cada parte tiene diferentes razones para negociar. Descubrir cómo se pueden complementar todos los intereses para alcanzar un acuerdo que cada parte pueda cumplir es una tarea más sencilla si los ha tenido en cuenta de antemano.
- ❑ Su preparación debería aumentar su conocimiento de su BATNA inicial y de los elementos de las BATNA de las otras partes. Piense

cómo puede fortalecer su BATNA antes de comenzar una negociación y cómo puede debilitar la de las otras partes, de tal modo que tengan que necesitar más su cooperación.

- La preparación es la base de un buen proceso de negociación. Hace que aumente su confianza y le ofrece protección frente a las sorpresas desagradables aumentando las posibilidades de llegar a un acuerdo que responda a los intereses de más partes. La preparación es la base de un acuerdo provechoso.

cinco

Preparación, segunda parte: elaborar una estrategia usando un mapa de intereses

Hacer suposiciones

CUANDO se prepare para una negociación es posible que no conozca todos los factores que son importantes para las otras partes, y en tal caso, se verá obligado a hacer suposiciones.

A veces, sus suposiciones se basan en su propia experiencia personal, mientras que en otros casos debe confiar en sus colegas para identificar los temas importantes sobre su contraparte o bien conseguir información en la que basar sus suposiciones en información extraída de Internet, informes anuales, etc.

Aunque usted puede plantear muchas suposiciones, cada una de ellas debería comprobarse o reformularse cuando se conozcan más cosas tanto sobre los verdaderos intereses de los participantes como una negociación de los intereses de los participantes indirectos.

Prepararse para una negociación utilizando suposiciones es un primer paso fundamental para el desarrollo de su estrategia, y puesto que la información es el recurso fundamental en una negociación, comprobar sus suposiciones puede proporcionarle la información necesaria para acercar a todas las partes hacia el acuerdo.

La cultura popular

Las suposiciones a veces se basan en estereotipos (por ejemplo, los alemanes son muy estructurados). Debemos ser cautelosos para no dejar que la

cultura popular influya en nuestras suposiciones, procurando evitar que nuestro análisis esté gobernado por los estereotipos y no por los actos de una persona.

Las partes interesadas

En algunas ocasiones sólo hay dos partes interesadas o participantes en una negociación. En el mundo de los negocios, éste casi nunca es el caso, y aunque estemos negociando cara a cara con otra persona, se podría decir que cada uno de nosotros tenemos a una serie de personas mirando “por encima de nuestro hombro” interesadas de alguna manera en el resultado final de la negociación.

En negociaciones comerciales, entre los interesados en el resultado final podemos incluir a los jefes, a los compañeros, a los subordinados y a los accionistas de la empresa. También cuentan los competidores, los consumidores finales de los bienes o servicios implicados en la transacción, los reguladores y otras empresas cuyo bienestar puede depender del éxito de nuestra negociación.

En nuestra vida personal, los temas que negociemos puede tener consecuencias en los miembros de nuestra familia, en los vecinos o en personas que tengan un interés en el trato que hagamos.

Por tanto, cuando negociemos deberemos tener en cuenta quién padecerá algún tipo de consecuencia como resultado del acuerdo que alcancemos, y aunque los intereses de los participantes pueden parecer remotos, si los ignoramos, pueden volverse en contra como un *boomerang* cuando menos lo esperemos.

Los participantes: En adelante denominaremos a las personas con las que negociamos y a sus colegas con el término *participantes*, que son las personas u organizaciones que podrían sufrir algún tipo de consecuencia a raíz del resultado de su negociación.

Aunque entre ellos se incluyen, por supuesto, usted y su contraparte, también se puede incluir personas o entidades con los que ninguna de las partes ha mantenido ninguna relación.

Si usted y yo colaboramos escribiendo una obra de teatro, entre los participantes adicionales se incluyen a los artistas, a la audiencia que esperamos atraer y a los grupos de interés que podrían estar implicados en cómo nuestra producción retrata a los miembros de ciertos grupos políticos o étnicos.

Los participantes

Cuando comience a pensar en los participantes que puede haber en una negociación deje que su imaginación vuele libremente. Es mejor comenzar con una lista larga de posibles participantes que descubrir más adelante que se dejó en el tintero a un participante cuyos intereses podrían influir en las decisiones que tomen las partes negociadoras. Siempre puede ir eliminando participantes a medida que vaya haciendo las investigaciones pertinentes que le permitan llegar a la conclusión de que no son imprescindibles para el tema a negociar y que no tendrán un interés significativo en el resultado final.

La elaboración de su mapa de intereses*

Cuando haya elaborado lo que considere una lista realista de participantes debe diseñar un mapa de intereses. Escriba sus nombres y descripciones en una hoja de papel o en una pizarra, en la que denominaremos *participantes directos* a las personas que se sentarán a la mesa de negociación y *participantes indirectos* a aquellos que no asistirán a las negociaciones, pero que estarán afectados por su resultado.

El mapa de intereses funciona mejor cuando los distintos participantes están extendidos por toda la página y los grupos "relacionados" están cerca entre sí. Deje espacio bajo cada participante para anotar sus intereses.

Tenga cuidado de no limitarse a enumerar participantes de arriba abajo. No se imponga límites tratando de crear una matriz clara. Los mapas de intereses cambian a medida que usted tenga nuevos pensamientos o a medida que vaya recopilando información de sus colegas o de otras fuentes.

En última instancia, usará el mapa de intereses para descubrir las conexiones que existan entre participantes y sus intereses con el fin de buscar opciones que satisfagan a la mayor cantidad de intereses y participantes posible.

No quiere decir que todas las negociaciones lograrán que todos consigan lo que quieren: un objetivo razonable sería hacer todo lo posible dentro de la realidad a la que se enfrenta.

Mapa de intereses

Una forma eficiente de examinar sus suposiciones es con un mapa de intereses. Esta herramienta de preparación se basa en el uso que haga de sus suposiciones con el fin de ayudarle a elaborar una estrategia para una negociación. Tal y como demuestra la siguiente ilustración, un mapa de interés comienza con una lista de partes negociadoras y con otros participantes.

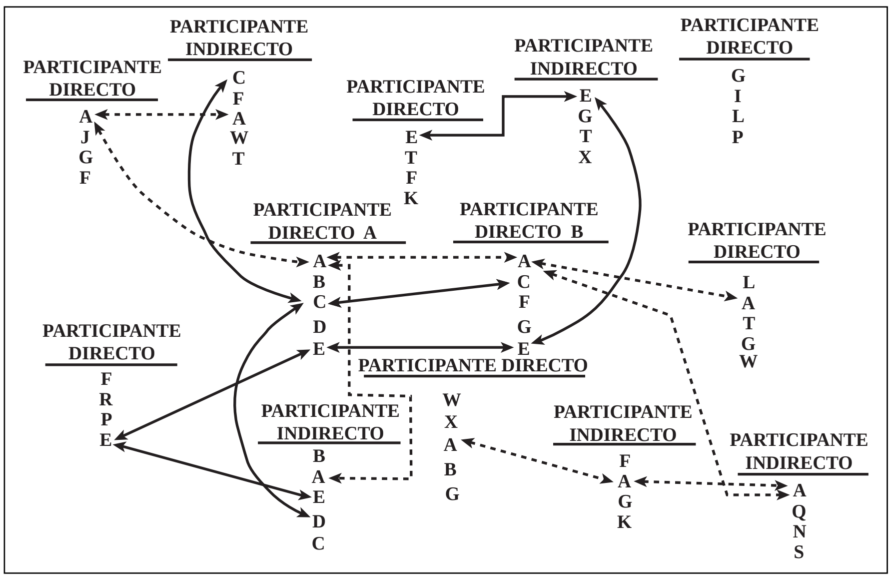


FIGURA 5.1. Mapa de interés, las letras enumeradas debajo de cada una de las partes representan sus intereses tal y como los suponemos.

Escribir sus suposiciones sobre los intereses de los participantes

Cuando haya identificado a los participantes, el siguiente paso es enumerar las suposiciones que haga sobre sus intereses, especialmente los que estén relacionados con la negociación anticipada.

La calidad artística del mapa no es relevante

No hay que preocuparse por la calidad artística del diseño del mapa de intereses y debemos empeñarnos en crear una herramienta útil que nos permi-

ta descubrir cuáles son los intereses de todos los participantes, directos e indirectos.

Además, elaborar un mapa de intereses debería dejar espacio suficiente para establecer conexiones entre los intereses que pueden ser comunes o complementarios para tener un indicio de cuáles son las posibles áreas en las que se puede alcanzar un acuerdo.

Poco a poco usted irá refinando esta primera lista de intereses a medida que vaya conociendo más sobre las prioridades de cada una de las partes. Debería tener en cuenta que espera poder determinar cuál de esos intereses debe satisfacerse en primer lugar antes de poder ocuparse del siguiente.

Recuerde que hay intereses *principales o fundamentales* e intereses *secundarios o derivados*. Si el mapa de intereses consigue ilustrar adecuadamente las supuestas prioridades de los intereses de los participantes, será de ayuda para recoger información antes y durante el proceso de negociación.

Al igual que sucedía cuando decidió en primer lugar quién debería ser un participante, debemos ser creativos y tener la mente abierta al averiguar los intereses de los participantes, teniendo en cuenta que no todos comparten los mismos intereses: lo que es importante para unos puede tener poca trascendencia para otros. Recuerde que su conjunto de participantes y sus intereses es solamente una serie de suposiciones y el reconocer ese hecho hace que sea libre de abandonar las suposiciones que la realidad demuestre que son erróneas, pues sólo eran suposiciones y no leyes químicas.

¿Es sólo el dinero?

Se asume con frecuencia que el dinero es el interés que mueve a todo el mundo, especialmente en los negocios pero también el dinero puede representar distintas cosas para las partes. El dinero es sólo un reflejo de nuestro valor de las demás cosas y el medio usado para medir y satisfacer objetivos presupuestarios.

Al elaborar un mapa de intereses está creando una imagen del conjunto de participantes e intereses a tener en cuenta durante la negociación; por tanto, conviene diseñarlo para que resulte sencillo trazar líneas que conecten los intereses relacionados de los distintos participantes.

A veces, las conexiones de los intereses entre las partes relacionadas deben ser de máxima prioridad. En otros casos, es de suma importancia encontrar las conexiones entre los participantes de los distintos lados del problema.

Relacionar los intereses de cada participante

Una de las tareas que conlleva elaborar un mapa de interés es averiguar cómo se relacionan entre sí los intereses de cada participante. Por ejemplo, si uno de sus intereses es ganar más dinero, quizá un interés secundario sea su preocupación por su reputación. Podría ser que su reputación dependiera de lo bien que haya llegado a un acuerdo en esta negociación, lo que le permitirá mejorar su imagen.

El tipo de acuerdos que se le asignen puede estar determinado por sus probabilidades de éxito. Examinar paso a paso los intereses de un participante y descubrir cómo esos intereses se relacionan entre sí puede hacer que llegue a unas conclusiones más reales sobre su estrategia de negociación y, como consecuencia, a alcanzar resultados más satisfactorios.

Trabajar en equipo y no en solitario

El primer boceto de su mapa de interés es fruto de sus propios conocimientos y suposiciones sobre la situación. Cuando crea que es un buen reflejo de la realidad, consulte con sus colegas o con otras personas con las que mantenga algún tipo de relación para conseguir una confirmación de sus suposiciones sobre sus intereses o sobre los intereses de otros participantes.

Consultar a sus colegas en el diseño del mapa de intereses ayuda a involucrarlos en la negociación y para que confíen en que usted tiene en cuenta sus exigencias y necesidades cuando avanza en las negociaciones. Sus colegas también pueden proporcionarle información sobre las partes y otros participantes, tales como aquellas personas a las que se podría definir como el público, que se verán afectados por la decisión que tomen usted y los otros negociadores.

Involucrarse: A no ser que los demás piensen que forman parte del proceso de negociación, no se sentirán comprometidos para cumplir los términos del acuerdo resultante. Asegúrese que se involucran en el proceso lo antes posible y luego consulte con ellos tantas veces como sea necesario, y según las circunstancias, el desarrollo del proceso para ver si todavía se sienten satisfechos con la forma en la que evolucionan las cosas.

Cuando defina su mapa de interés a través del trabajo con sus colegas, busque a otros participantes que puedan informarle sobre sus propios inte-

reses, así como sobre los de las partes de la verdadera negociación. Sus colegas sólo son algunos de los participantes externos cuyos intereses e información resultan de gran valor cuya información le permite verificar y ampliar sus suposiciones iniciales.

Soluciones a bajo precio

Cuando ponga en marcha el proceso de creación de su mapa de interés tenga en cuenta que debe usarlo para encontrar distintas formas de responder a los intereses de otros participantes con el menor coste posible para usted o sus contrapartes. Si la persona a la que se pide que desembolse dinero como parte de un acuerdo piensa que quien lo recibe está más interesado en satisfacer su ego que en la suma ofrecida, puede ser que proporcione al menos una parte de satisfacción de ese ego por otros medios que no sea el dinero. A veces, podemos satisfacer el ego de alguna de nuestras contrapartes sin gastar dinero, tales como una plaza de garaje o una suscripción al club de campo, que pueden hacer más que varios miles de euros al año.

Una razón para usar un mapa de intereses

La información es el recurso más importante en una negociación y su mapa de intereses le ofrece un medio para identificar qué tipo de información necesita, qué preguntas debe plantear, qué suposiciones debe cuestionar y qué elementos serán más útiles para usted y para las otras partes cuando alcance unos resultados mutuamente satisfactorios a través de su negociación.

El mapa de intereses le ayuda a explorar un abanico de soluciones creativas para responder a los intereses de los participantes. Al estudiar una variedad de posibilidades antes de poner en marcha el proceso de negociación, su trabajo aumenta el abanico de soluciones y opciones creativas para responder a los intereses de varias partes.

Incluya las ideas de los demás

Uno de los beneficios de la creatividad, especialmente cuando refleja la aportación de otros participantes, es que cuando éstos ven que usted se toma en serio

su contribución aumentan las posibilidades de que se involucren en el mismo y en el resultado final.

Si comparte la creación del mapa de intereses con sus colegas o con otras personas puede aumentar el número de opciones creativas para reducir costes en términos de recursos a negociar para alcanzar su objetivo.

Además, también puede descubrir que podría haber pasado por alto otras formas de satisfacer sus intereses si tuviera que confiar únicamente en lo que se le vaya viniendo a la cabeza.

Cronología del mapa de interés

Los siguientes pasos describen la elaboración y el uso de un mapa de intereses:

- Cree una lista de posibles participantes.
- Compruebe con sus colegas sus sugerencias sobre a quién se debería añadir (o quitar) de la lista de participantes.
- Deje el mayor espacio en blanco posible para escribir el nombre de los distintos participantes, agrupados según su probable afinidad entre sí.
- Haga una serie de suposiciones sobre los intereses de los distintos participantes.
- Elabore una lista de sus suposiciones sobre los intereses pertinentes debajo de cada uno de los participantes.
- Dé prioridad a esos intereses basándose en sus mejores estimaciones.
- Trace líneas que muestren las posibles conexiones entre los intereses de los participantes.
- Use el mapa de interés como una guía de las suposiciones que debe comprobar.
- Utilice el mapa de interés para ayudarle a averiguar qué información necesita conocer para alcanzar un acuerdo.
- Piense si debe mostrar el mapa de intereses a alguno de los participantes o plantearles preguntas sobre las suposiciones que haya hecho. (Cuando lo haga, tenga en cuenta cómo pueden reaccionar los demás antes de sobrecargarlos con información que puede no interesarles.)

Una vez que se llegue a un acuerdo, muestre a sus colegas cómo su mapa de intereses refleja la atención que tanto usted como su contraparte han prestado a sus intereses.

Uso del mapa de intereses en la preparación

Un mapa de interés es una guía que le ayuda a averiguar qué tipo de información necesita. Puede ayudarle a plantear preguntas que revelen los intereses de las otras partes y que le ayuden a determinar sus propios intereses y su relativa prioridad. Aunque un mapa de interés no le garantiza resolver todos los problemas que aparezcan en una negociación, puede ayudarle a protegerse de las sorpresas.

Contratos no vinculantes

A veces puede usar un mapa de intereses como un contrato no vinculante, ya que no constituye un documento legal; pero si toma notas sobre las respuestas que reciba y sobre los acuerdos que alcance, el mapa de intereses puede convertirse en un armazón sobre el cual elaborar los documentos del acuerdo.

Conseguir involucrar a los demás es un elemento decisivo cuando la negociación cuente con varios participantes. Trabajar con sus colegas para validar sus suposiciones que haga sobre sus intereses demuestra que presta atención a sus intereses. Resulta mucho más sencillo plantear preguntas de personas que se encuentran al otro lado de la mesa cuando se han pensado en esas cuestiones de antemano.

Además, al formular preguntas y al escuchar las respuestas, usted demuestra que toma en serio a su contraparte, y al utilizar sus respuestas como la base sobre la que sustentar las propuestas que usted haga más adelante, demuestra su compromiso a responder a sus preocupaciones.

El mapa como herramienta de selección de socio

Para entrar en el sector de la telemedicina, una empresa española de telecomunicaciones decidió adquirir los derechos sobre aplicaciones del sector de la salud que funcionaran exitosamente en otros países y se pudieran adaptar a los requerimientos del sector sanitario español.

Una vez identificada una terna de posibles empresas propietarias de esas aplicaciones, se decidió hacer un mapa de intereses para cada posible socio-vendedor en el cual se reflejaba no solamente las contrapartes, sino los colegios médicos, los laboratorios farmacéuticos, los proveedores de las plataformas tecnológicas necesarias, los futuros clientes y competidores, etc.

Esos mapas resultaron una excelente herramienta no sólo para definir los posibles términos y condiciones del contrato de utilización de la aplicación, sino como vehículo para seleccionar y sobre todo conocer mejor a los futuros socios.

Uso del mapa de intereses en la mesa de negociación

Su mapa de interés puede utilizarse de varias formas en la negociación. Su propósito principal es ayudarle a organizar sus ideas de antemano. También sirve como mecanismo para conseguir involucrar a otros participantes. Sin embargo, cuando se llega a la verdadera negociación, es conveniente mantener el mapa de intereses como un documento confidencial o como una serie de notas que sólo usted o su equipo pueden ver.

Si usted se acerca a su contraparte con su mapa de intereses y dice que ha pensado en todos los problemas que pueden surgir y le muestra cómo ve la situación está adoptando una posición y no da a su contraparte la oportunidad de contribuir a la toma de decisiones. No importa hasta qué punto haya previsto todos los posibles escenarios, ya que siempre habrá una verdadera posibilidad de que alguien tenga otro punto de vista, posiblemente tan válido o más que el suyo.

Prepárese para los puntos más conflictivos

Cuando los intereses u otros problemas se consideran puntos conflictivos, pueden acentuar las emociones de la negociación. Debe tener en cuenta que una negociación que contiene puntos emotivos puede complicarse a la hora de llegar a una conclusión mutuamente satisfactoria. Concéntrese en los puntos sobre los que negocia en lugar de hacerlo en la personalidad de las partes. Cuando prepare su mapa de interés investigue lo máximo posible cuáles son los elementos que podrían dar lugar a reacciones exaltadas. Esto hará que la negociación se mantenga por cauces civilizados.

Controlar las emociones

Aunque puede ser apropiado expresar emociones mientras se negocia, resulta fundamental dominarlas en lugar de dejar que éstas gobiernen su conducta. Si en su preparación ha tenido en cuenta la componente sentimental de los problemas que puedan surgir en una negociación, usted podrá controlar mejor los elementos que podrían dar lugar a una explosión.

Mapas de intereses en forma de rosquilla

A veces se encuentra negociando en una situación donde usted o su contraparte (o ambos) se niegan a revelar sus propios intereses o a dejar que otras personas conozcan la prioridad de los mismos. En esas circunstancias, puede resultar muy útil crear un mapa de interés en forma de rosquilla

La masa que rodea al agujero lo forman los colegas, jefes, socios y clientes de los negociadores, así como otras personas que participen del resultado de la negociación. Podría suceder que uno de los negociadores atribuya sus intereses al jefe: "¡Si vuelvo con este acuerdo, mi jefe me despide!"

Sin necesidad de menospreciarse a sí mismo diciéndole a su contraparte que no tiene poder para tomar decisiones, usted podría decir: "El acuerdo encierra muchos beneficios para nosotros, pero no veo cómo beneficiará al usuario final del producto a no ser que incluya la siguiente especificación".

El mapa de intereses circular es un medio de despersonalizar los problemas que impulsan las decisiones de un negociador. Puede dirigirse a su contraparte y decir: "No le conozco, pero hay varios colegas que están muy preocupados por el acuerdo que alcance con usted. Tal vez deberíamos usar una pizarra o un bloc para saber quiénes están pendientes de nosotros y qué es lo que quieren".

Si su contraparte está dispuesto a aceptar este método podrán elaborar juntos un mapa de interés, lo que hace que las partes negociadoras conozcan cuáles intereses pueden ser los principales impulsores de su decisión.

Si se fija sólo en sus colegas y no en sus propias preocupaciones personales podría haber un espacio en blanco en medio del mapa de intereses cuando los negociadores que se tengan que enfrentar cara a cara no describan sus propios intereses. El espacio en blanco del mapa de intereses puede ser como el agujero de una rosquilla, y si usted y su contraparte se convierten en "el agujero de la rosquilla", pueden elaborar un método que les permita resolver los problemas en los que necesiten llegar a un acuerdo.

Después de la negociación

Recuerde que conseguir que sus colegas u otras personas se involucren en la negociación es un elemento clave en el cumplimiento a largo plazo de cualquier acuerdo. Cuando el proceso de negociación haya alcanzado su conclusión, sería conveniente hablar a sus colegas e informarles de lo siguiente:

- Cómo se han cumplido sus intereses en el acuerdo que han alcanzado.
- El valor de sus aportaciones al desarrollo de su estrategia de negociación.
- Información sobre las suposiciones que habían aportado o comentado cuando examinó los distintos intereses y prioridades de los participantes durante el proceso de planificación.

Agradecer las aportaciones de sus colegas a su estrategia negociadora es un medio importante de cerrar el proceso de preparación. Esto aumentará su compromiso para cumplir con cualquier obligación que tengan como parte del acuerdo y demostrarán que usted les ha tenido en cuenta tanto a ellos como a sus ideas.

¡Prepárese!

En una negociación, estar preparado es un medio esencial de aumentar nuestra competencia y confianza, así como nuestra capacidad para responder con calma a los problemas inesperados.

Si utiliza un mapa de intereses en cuanto tenga el tiempo y la oportunidad de prepararlo, aumentará su capacidad de negociar provechosamente cuando no sea posible hacer una preparación. Desarrollar un buen instinto negociador es otra forma de *vacunarse* para reducir errores en el proceso de negociación y evitar que cierre acuerdos de los que se podría arrepentir más adelante.

Prepararse para prevenir problemas

Si no se ha preparado para una negociación, puede responder sin pensar adecuadamente. Recuerde que las respuestas rápidas pueden acarrear consecuencias.

Resumen del Capítulo 5

- ❑ Haga suposiciones sobre los intereses de los participantes, incluido usted mismo, cuando se prepare para una negociación.
- ❑ Tenga en cuenta quiénes son las partes interesadas y todos los demás participantes. ¿Quién puede sufrir algún tipo de consecuencia como resultado del acuerdo entre los negociadores?
- ❑ Elabore un Mapa de Intereses© que refleje a los participantes sus mejores suposiciones de cuáles son sus intereses y cómo podría haber conexiones entre los intereses de los distintos participantes, directos e indirectos.
- ❑ Haga suposiciones sobre la prioridad de los intereses de cada participante. ¿Cuáles son principales o primarios? ¿Cuáles son derivados o secundarios? Compruebe esas suposiciones a medida que la negociación vaya avanzando.
- ❑ Sus colegas pueden ser un recurso valioso cuando compruebe sus suposiciones sobre los intereses de los participantes. Además, la experiencia y el conocimiento de sus colegas pueden aportarle información que le ayude a elaborar su estrategia de negociación.
- ❑ Su mapa de intereses puede ayudarle a conseguir la participación de sus colegas, protegerle de las sorpresas e incluso hacer que el proceso de negociación funcione de manera más productiva.
- ❑ Un mapa de intereses en forma de rosquilla puede ofrecer tanto a usted como a sus contrapartes la oportunidad de explorar los intereses fijándose en los de cada uno y además saca a relucir importantes problemas sin atribuirlos a usted mismo.
- ❑ Al centrarse en los intereses, su mapa de intereses le ayudará a no encontrarse atrapado en conflictos emocionales o en obstáculos culturales que le impidan elaborar un acuerdo que sirva para todas las partes.
- ❑ Recuerde que el mapa de intereses es una herramienta privada de uso exclusivo para usted y sus colegas de empresa y no conviene mostrarlo a su contraparte.



seis

Comunicación: la clave para una negociación exitosa

“Dios nos dio dos orejas y una boca. Debemos usarlas en su justa medida”
(Vieja expresión popular).

Prepararse para empezar

Su actividad preparatoria, especialmente el mapa de interés, refleja las suposiciones que haya hecho sobre quiénes son los participantes y cuáles son sus intereses. Si ha realizado un trabajo a fondo con el mapa de interés, habrá llegado a algunas conclusiones sobre los intereses principales de los distintos participantes y habrá trazado líneas creando las posibles conexiones que existan entre los intereses de las partes: el armazón de lo que supone que serán los elementos de un resultado acordado mutuamente.

Sin embargo, el mapa de intereses sólo es una guía en su búsqueda de información durante el proceso de negociación. Ahora necesita descubrir si las suposiciones que ha hecho sobre los participantes, los intereses, las prioridades y las conexiones son ciertas o no. El trabajo de su mapa de intereses es guiar su proceso de recogida de información para ayudarle a recordar qué cuestiones debe plantear cuando se sienta con las otras partes. Las preguntas que plantee deberían dar validez y corregir sus suposiciones además de ayudarle a averiguar los elementos que debería contener un buen acuerdo.

¿Qué movimientos hay en una negociación?

Aunque la actividad física que implica una negociación puede limitarse a gestos con la mano, a acomodarnos en la silla o a escribir notas, el proceso implica

otros movimientos. No sólo el BATNA sube y baja en términos de su poder relativo, sino, lo que es más significativo, que la información se mueve de una parte a la otra influyendo en las decisiones.

En la sociedad de la información resulta complicado separar la información útil de la que nos hace perder el tiempo, y una de las tareas diarias del directivo es desprenderse del correo inútil que se recibe.

En negociación, resulta especialmente importante separar la información útil de la inútil o de las ideas que podrían llevarnos a la deriva.

Comunicar para influir

A menudo confundimos la capacidad de hacer una buena presentación con la capacidad de influir en los demás. Aunque es importante saber hablar o escribir correctamente para exponer los puntos con total claridad, esto es sólo una parte.

Una buena presentación no sirve para nada si la audiencia no recibe, procesa y responde al material presentado, y aunque podamos influir verdaderamente en los demás presentando algo que atraiga su interés, la atención que nosotros prestemos a los demás nos permitirá ejercer una influencia mayor en el proceso de comunicación.

En la sociedad de la información, a menudo nos sentimos ignorados, pues nuestro trabajo se ve interrumpido por llamadas telefónicas y las llamadas en espera, a su vez, interrumpen las llamadas telefónicas. Cuando intentamos ponernos en contacto con un servicio de atención al cliente tenemos que pulsar teclas para que un ordenador transmita un mensaje a un ser humano.

Hay tantos medios de comunicación que compiten por captar nuestra atención que da la sensación de que se nos trata como audiencia en lugar de considerarnos una fuente de ideas interesantes o reveladoras. Para negociar bien debemos apartarnos de este modelo escuchando a las otras partes durante el proceso de negociación, lo cual hasta puede sorprenderles, y cuando los demás esperan que les ignoren, encontrar alguien dispuesto a escucharlos puede hacer que realmente se rompa el hielo.

A veces, cuando la otra parte está exponiendo un tema, nos quedamos esperando a que acabe de hablar para replicar con una respuesta brillante. Cuando hacemos eso estamos demostrando que no estamos interesados en él o en lo que diga, sino que sólo nos interesa nuestro propio punto.

Aunque un comentario brillante puede reportarnos una breve satisfacción, puede, a su vez, producir una sensación de frustración en su oyente. Cuando negociamos es importante recordar que el punto principal de la preparación es averiguar qué tipo de información necesitamos para poder alcanzar una conclusión feliz para todas las partes. Ya tiene a su disposición toda la información comprometedora que necesita saber y ahora su trabajo es saber qué información relevante puede averiguar sobre las otras partes de la negociación, pues usted debe saber si sus suposiciones son correctas y no puede confirmarlas presentando usted información, sino que sólo puede hacerlo cuando la reciba de las otras partes.

Evitar los conflictos

Los profesionales de la mediación (familiar, tecnológica, política, etc.) saben que una de sus herramientas más eficaces es dar a las partes enfrentadas la oportunidad de desahogarse. Esto también se puede aplicar en una negociación, pues una vez que una persona haya aireado su ira, tiende a relajarse psicológicamente y a aminorar su respiración. Sin embargo, si fueran atacados, su ira probablemente iría en aumento y podría deteriorarse la relación entre las personas implicadas en la discusión.

Escuchar de manera activa

La piedra angular del intercambio de información en una negociación es escuchar de manera activa y hay varios pasos en el proceso de escuchar de manera activa (dejar hablar, recibir el mensaje sin prejuicios, dar señales de asentimiento, etc.).

Al igual que en muchos otros elementos de una negociación basada en el interés, su forma de escuchar y de reaccionar a lo que oiga puede variar en cada intercambio de información

Prestar atención

En un mundo ideal, la negociación empezaría con su contraparte presentándole toda la información que necesite para confirmar o desechar las suposiciones sobre las que haya basado su preparación. Independientemente de si los demás hacen una presentación detallada o si se limitan a hacer una breve introducción, usted debe prestar mucha atención a los

comentarios iniciales de sus homólogos para aprender qué parte de la información que presentan es relevante para la elaboración del acuerdo.

Controlarse y aprender de los demás

Su tarea inicial es aprender lo que pueda de las otras partes, y como esto puede llevar una importante carga de autocontrol, es apropiado felicitarse a uno mismo de cuando en cuando por mantener la calma.

Escuche atentamente todo lo que digan las otras partes para discernir cómo la información que presentan podría ser importante para su mapa de intereses. En cierto modo, esto le lleva a realizar varias tareas simultáneamente: por un lado, escucha y absorbe información; por otro, averigua qué está pasando durante la negociación en lo que se refiere a intercambio de información, estrategia general y tácticas específicas.

Plantear preguntas

A veces nos enfrentamos a personas que no se muestran demasiado dispuestas a ofrecer información, en cuyo caso debemos resistir la tentación de abrumarle con nuestra brillantez. Es más sensato hacer preguntas y luego escuchar atentamente la información que pueda contener las respuestas tanto por lo que dicen como por lo que no dicen.

Hacer buenas preguntas

Cuando estamos negociando, especialmente cuando estamos obteniendo información, intente no hacer preguntas que puedan responderse con un "sí" o un "no". Haga preguntas abiertas, ofreciendo a las otras partes la oportunidad de expresarse en sus propios términos y de ofrecer detalles que usted nunca podría obtener con una respuesta a una pregunta tipo test.

En lugar de preguntar si piensa que el método que usted propone es el adecuado para su negocio, se puede preguntar: "¿Cómo cree que la solución que nos propone afectará a nuestro negocio en los próximos seis meses?"

Cuando está hablando con otra persona preste atención a aquello que sea un indicio de sus posibles intereses principales; por ejemplo, si la otra parte repite frecuentemente un punto durante la conversación es una clara

señal de que ese punto es importante para ellos. También debemos prestar atención a las expresiones faciales y al lenguaje corporal de la persona cuando expresa un punto.

Escuche las respuestas

Cuando haga una pregunta, escuche atentamente la respuesta, ya que si usted no presta atención de forma notoria su contraparte lo advertirá y podría perder información esencial.

Las emociones también son una forma de transmitir la relativa importancia que tiene para nuestra contraparte un tema en particular; por ejemplo, si una persona sigue mirando la hora mientras está hablando, pregúntese si eso indica que se enfrenta a un plazo de tiempo, y si los demás comienzan a mirar su reloj mientras usted habla, trate de interpretar el mensaje que le están enviando.

Aunque escuchar de manera activa significa usar sus oídos, complemente esa actividad prestando atención a lo que capten sus otros sentidos. Eso se puede conseguir con facilidad en una negociación cara a cara, aunque es posible oír si una persona sonríe durante una conversación telefónica.

Las notas escritas a mano revelan muchas más cosas que un e-mail. A pesar de las expresiones de emoción que a veces acompañan algunos e-mail, tales como :, -,), son sustituidos por falta de comunicación.

Cuanta más atención preste al qué y al cómo se comunican las otras partes, mayores probabilidades habrá de que su respuesta le acerque al acuerdo.

Por último, si las partes con las que esté negociando dan por concluida su presentación, la cual a usted le parece insuficiente, usted puede responder de varias formas.

El poder del silencio

Si la propuesta de la otra parte es básicamente inaceptable y su BATNA no le permite abandonar la negociación, la mejor respuesta puede ser el silencio con cara de póquer. Antes de mostrarse enfadado, molesto o confuso es mejor usar el poder del silencio para comunicar a la otra parte que lo intente de nuevo, ya que la propuesta ofrecida no merece ninguna reacción por su parte. Generalmente, las personas se sienten amenazadas por el silencio.

Aunque el silencio requiere una considerable autodisciplina, hace que la persona que lo recibe piense: "¿Qué he dicho? ¿Le he ofendido? ¿He pedido demasiado o he ofrecido demasiado poco?" En ese momento la otra parte tiene que soportar el peso de la negociación, examinando lo que haya dicho o hecho y tratar de encontrar una forma más adecuada de exponer el punto que le haga a usted responder.

¿Le he entendido bien?

Sin embargo, muchas veces, en vez de responder con el silencio, conviene responder con una de estas preguntas:

- "¿He entendido bien cuando ha dicho *x*, *y* y *z*?"
- "¿Podría explicarme qué ha querido decir cuando ha hablado de *a* y de *b*, pero no de *c*?"

Una razón para comprobar si ha entendido correctamente es repetir textualmente y dejar que las otras partes escuchen cómo suenan sus ideas cuando salen de su boca y entonces quizá digan para sí mismos: "¡Eso no suena aceptable! Será mejor que volvamos a expresar mejor nuestra propuesta".

Una vez más, usted no tiene que llevar el peso de la negociación y será su contraparte el que tenga que afrontar el problema de repetir sus ideas.

La obligación de reciprocidad

Otra razón para comprobar si usted ha entendido correctamente a su contraparte es crear una obligación de reciprocidad. Cuando confirme que ha entendido lo que le han dicho, usted ganará puntos en la negociación, pues la otra persona pensará para sí: "¡Mi contraparte me estaba escuchando!", y cuando eso ocurre, usted ha creado una obligación de reciprocidad.

En realidad, lo que usted dice es: "Le he escuchado. Cuando responda a su propuesta, usted tendrá la obligación recíproca de escucharme a mí".

Estar en la misma frecuencia

Es posible que cuando haga saber a la otra parte que ha entendido lo que ha dicho se dé cuenta de que no ha comprendido adecuadamente el punto. Si

se quiere alcanzar un acuerdo duradero es fundamental conseguir que las partes estén en la misma frecuencia de mensaje.

Si una de las partes discute un abanico de propuestas y la otra parte tiene una agenda completamente distinta, se puede llegar a un "diálogo de sordos" donde se hable de propósitos cruzados con muy poca o ninguna probabilidad de encontrar un marco común para alcanzar acuerdos duraderos. A no ser que los negociadores compartan una agenda discutiendo los mismos puntos (aunque sus expectativas sean dispares), no estarán en la misma onda para poder comprometerse a trabajar en los mismos puntos e intentar alcanzar un acuerdo.

Entender no significa estar de acuerdo

Cuando diga a su contraparte que usted comprende lo que ha dicho es importante señalar que, aunque usted puede haberle entendido, eso no significa que esté de acuerdo con él. Haga saber a las personas con las que negocia si hay elementos de sus propuestas con los que está en desacuerdo.

Si los demás piensan que está de acuerdo con ellos y los sorprende más adelante mostrando su disconformidad, la comunicación se puede deteriorar.

El silencio amistoso

En el momento en el que usted y su contraparte se entiendan, se puede decir: "Ahora que le entiendo a usted, quisiera analizar sus ideas antes de dar una respuesta".

El uso de este silencio es diferente del que se hacía cuando usted ponía cara de póquer, pues en este caso usted indica que se ha concentrado en los puntos de la otra parte y necesita tiempo para examinarlos antes de responder.

Comunicar a los demás lo que usted hace durante el proceso de negociación (actuar con transparencia) ayuda a que su contraparte se sienta más cómodo.

Una vez que usted ha procesado todo lo que le hayan propuesto, lo más probable es que su respuesta sea más apropiada. Demuestre cómo sus frases han influido en usted, lo cual no sólo estimula sus egos, sino que también aumenta la probabilidad de que en el futuro cuando usted le exponga a su contraparte sus puntos de vista ellos los encontrarán más correctos.

Cuando la otra parte se excede en su comunicación

Uno de los obstáculos que surgen cuando escuchamos activamente es cuando la otra parte parece que nunca va a dejar de hablar. Cuando su contraparte siga presentando un punto tras otro, se le puede interrumpir educadamente y decir: "Los puntos que expone son muy interesantes, y para asegurarnos de que le prestamos a todos la debida atención, sugiero discutirlos uno a uno en lugar de tratarlos todos al mismo tiempo".

Si toma notas, podrá hacer un seguimiento de los puntos que se hayan expuesto y sugerir un "toma y daca dialéctico", pues si una parte controla todo el proceso de comunicación estará "desnivelando" el diálogo.

Cómo comunicarnos con personas difíciles

A menudo la comunicación se complica debido a que una o más partes: 1) no quiere negociar, o 2) adopta una posición inflexible. En esos casos, si su BATNA le da la flexibilidad necesaria para trabajar con alguien más, tal vez ésa sea la mejor solución.

Por otro lado, si usted realmente necesita entablar un diálogo con un "tipo duro", es importante no caer en el error de pensar que una exposición brillante hará que cambie de opinión.

Algunos negociadores experimentados introducen en la comunicación alguna de las siguientes tácticas

- ***Cortina de humo:***
  Consiste en introducir en la negociación uno o varios temas enfatizando el interés en alguno que sea para nosotros un objetivo secundario y que puede, finalmente, concederse a la otra parte a cambio de otra cosa.
  Por ejemplo, si negociamos la compra de un producto y ponemos énfasis en el servicio de mantenimiento del mismo durante los fines de semana y después de un regateo "sacrificamos" ese tema (que al vendedor le significaría un coste elevado y una complicación), podemos pedir a cambio una rebaja del precio u otro servicio equivalente.
- ***Presión elevada y constante:***
  Consiste en tomar la iniciativa imprimiendo un ritmo de trabajo (análisis, pedido y entrega de propuestas, decisiones, etc.) intenso para poder así liderar y controlar el ritmo de la mesa.

Si hemos preparado cuidadosamente nuestros argumentos y podemos responder asertivamente las propuestas y objeciones de nuestros interlocutores, un ritmo intenso transmite autoridad y seguridad y acelera sus acuerdos... sin llegar a convertirnos en una apisonadora.

Plantear preguntas demuestra que usted está interesado en las preocupaciones de la otra parte. En su mapa de interés busque detalles personales sobre los distintos participantes, y si averigua que alguien es un fan del Real Madrid, del golf o bien que odia o ama los toros, esos temas pueden proporcionar una forma de romper el hielo.

Crear un clima de conversación informal es una tarea sencilla y un clima agradable puede llevar a desarrollar el hábito de estar de acuerdo en los "pequeños" problemas. A largo plazo, acostumbrarse a ello contribuye a estar de acuerdo en asuntos más complejos.

Reformular las propuestas

A veces, una de las partes expone una idea con un lenguaje que para él es inofensivo, mientras que a usted le ha parecido inaceptable o bien que su lenguaje no ha sido lo suficientemente claro sobre los términos del acuerdo. En esas circunstancias, usted puede reformular la afirmación en un lenguaje que sea aceptable para todos; por ejemplo: "En lugar de hablar de *a*, *b* y *c*, ¿le parecería bien que modificáramos el lenguaje y dijéramos *b*, *a* y *c*?"

Cuando trate de reformular el lenguaje de la otra parte debe pedir permiso para cambiarlo o preguntar si está de acuerdo en la forma en la que usted ha repetido su punto (piense en cómo reaccionaría usted si la otra parte tratara de reproducir una de sus afirmaciones).

Analice cómo reformular la propuesta de forma aceptable sugiriendo simplificar el lenguaje y mostrando su esfuerzo por reflejar las preocupaciones de todas las partes. También se podría decir: "La propuesta que se ha presentado no me parece interesante en su forma actual. ¿Cómo podemos parafrasearla para que resulte más atractiva?"

¿Cuál es su objetivo?

Si uno de los objetivos esenciales del proceso de negociación es intercambiar información que conduzca a un acuerdo positivo, usted necesita con-

centrarse en el resultado final. Cuando inicie un tema (y a medida que vaya avanzando) debe preguntarse a sí mismo: "¿Cuál es el objetivo de esta discusión?", y si no tiene un propósito claro, puede resultar una pérdida de tiempo tanto para usted como para las otras partes. Mantener la concentración en la información que necesite para alcanzar sus resultados le ayudará a actuar de manera más eficiente.

De igual modo, cuando la otra parte de la negociación no parece dispuesta a progresar, debe preguntar a dónde quiere llegar con el fin de comprenderlo y mejorar la comunicación. Preguntar cuál es su objetivo puede resultar algo chocante; sin embargo, dirigirse de otra forma planteando: "No acabo de comprender a dónde quiere llegar. ¿Podría, por favor, explicarme sus objetivos con más claridad?", podría proporcionar la información necesaria.

Transmitir la información

Recuerde que la negociación no es una actividad unilateral. Para compartir la información sobre las necesidades, recursos, precios o cualquier otro elemento que pudiera dar lugar a un resultado satisfactorio es necesario hacer preguntas, escuchar de manera activa y responder con ideas que empleen la información que han puesto sobre la mesa todas las partes para que todos puedan ganar.

Presentar demasiada información puede confundir a su contraparte. Trate de averiguar cuáles son los puntos más importantes tanto para usted como para las otras partes.

Los acuerdos provechosos se basan en la claridad y la comprensión, y aunque poner todas las cartas sobre la mesa puede parecer positivo, presentar información que las otras partes consideran irrelevante puede considerarse una pérdida de tiempo.

Resumen del Capítulo 6

- ❑ Utilice su mapa de intereses con el fin de esbozar la información necesaria para comprobar sus suposiciones sobre los intereses de las otras partes.
- ❑ Busque información que le ayude a descubrir las conexiones que existan entre los distintos intereses y, con ello, a elaborar los elementos de un acuerdo sólido.

- ❑ La comunicación tiene dos sentidos: uno, donde usted presenta sus ideas correctamente, de tal modo que lleguen a influir en las decisiones de su contraparte, y otro, incluso más importante, el de escuchar sus puntos, de tal modo que sus propuestas reflejen la atención que usted ha prestado a las necesidades e ideas de su contraparte.
- ❑ Escuchar de manera activa implica varios elementos, entre los que se incluyen prestar atención, controlarse para poder aprender de los demás, plantear cuestiones abiertas y estar en la misma onda.
- ❑ Las preguntas son una manera más eficaz de tratar con las personas difíciles en lugar de responder con ataques frontales.
- ❑ Modifique las declaraciones confusas para mejorar la comprensión y añadir su aportación positiva al diálogo.
- ❑ No olvide preguntarse: “¿Cuál es el objetivo de esta negociación?”, para seguir concentrado en sus intereses y confirmar su BATNA a fin de evitar la pérdida de tiempo en negociaciones sin sentido.
- ❑ Poner todas las cartas sobre la mesa puede confundir a su contraparte con información que no le parezca relevante para el logro del acuerdo.



siete

Las emociones y cómo tratarlas

¿Son las emociones parte de la negociación?

MUCHOS piensan que la negociación tiene que ser un análisis a sangre fría que sólo funcionará bien si dejamos a un lado las emociones. Esta reflexión es poco realista, ya que nos obliga a ignorar o a enmascarar nuestros sentimientos, y por otra parte, las emociones que se nos escapan de las manos pueden suponer un tremendo obstáculo a la posibilidad de alcanzar un acuerdo.

Podemos llevar a cabo ciertas negociaciones sin mostrar ninguna emoción, pero existen otras que incluyen temas conflictivos donde nuestros egos pueden afectarse o la presión que recibimos puede generarnos estrés. En esos casos, es importante recordar que las otras partes pueden tener que afrontar el mismo tipo de problemas, aunque a nosotros éstos no nos afecten.

Declarar que las emociones no pertenecen al proceso de negociación es ignorar que la negociación es una actividad propia de seres humanos y no de máquinas.

Reconocer y priorizar las emociones

Cuando se prepare para una negociación, trate de averiguar dónde puede haber problemas que provoquen una respuesta exaltada en usted, en las

otras partes o en otros participantes. Si cree que sabe en dónde podrían entrar en juego las emociones habrá menos probabilidades de que le sorprendan.

Control emocional

Al pensar en qué punto podrían aflorar sus emociones estará dando el primer paso para controlar sus emociones en lugar de dejar que sus emociones le controlen a usted.

Comprender en qué momento pueden entrar en juego sus emociones le da la oportunidad de pensar si, cómo y por qué, deberían expresarse en la negociación. Elegir el momento y la forma en la que va a expresar de antemano alegría, ira o estrés es una parte esencial de su proceso de preparación y llevar a cabo una planificación que incluya las posibles emociones puede aumentar las probabilidades de negociar provechosamente.

Planificar el uso de sus emociones

Ensayar el uso y la expresión de sus emociones puede ser una herramienta muy eficaz, como en el caso de ese político al que entrevistaron en televisión sobre una decisión gubernamental (en realidad, la falta de decisión) que iba en contra de sus intereses. El entrevistador le preguntó si estaba enfadado por la situación. Su respuesta fue: "¿Enfadado? ¡Pues claro que estoy enfadado!" Por desgracia, había un problema técnico con la entrevista, así que el entrevistador hizo una pequeña pausa y comenzó de nuevo. Le volvió a preguntar a mi jefe si estaba enfadado con el comportamiento del gobierno. Su respuesta, usando la misma expresión facial que la primera vez, fue: "¿Enfadado? ¡Pues claro que estoy enfadado!"

Obviamente, el político había decidido de antemano la forma en la que iba a utilizar su emoción para exponer una idea. Su uso planificado de sus emociones hizo que la entrevista fuera más eficaz y recibió la atención deseada.

Las sorpresas

Si se ve sorprendido por algo que la otra parte quiere que medite, el modo en el que exprese su sorpresa tendrá un gran impacto en la negociación.

¿Debería mostrarse ofendido, amenazado o sería mejor que se sentara con cara de póquer y encajara los golpes?

Si ha hecho una buena preparación, habrá prestado al menos atención al amplio abanico de problemas que pueden aparecer, y aunque los detalles específicos de la otra parte pueden ser distintos a los que haya contemplado, la aparición del problema no le va a romper los esquemas.

Usted será capaz de situar la propuesta de su contraparte en su debido contexto, fijándose en lo que significa y no en el impacto emocional que ha ejercido en usted.

El libro blanco del aterrizaje

Cuando se produjo la fiebre de inversión española en Latinoamérica a mediados de los años noventa, una de las grandes multinacionales españolas decidió preparar un "libro blanco del aterrizaje" para cada país en los cuales tenía que establecer filiales.

Ese documento contenía no sólo las características de la cultura de cada país, sus costumbres, prácticas comerciales y bancarias, acontecimientos político-sociales de los últimos años, sino que hacía hincapié en cuál era la percepción que los locales tenían de los visitantes y sobre todo en cuáles valores, hábitos y expresiones del lenguaje hablado (español para ambas culturas) había diferencias notables.

Ese libro blanco se entregaba a cada futuro directivo expatriado junto con un vídeo que contenía secuencias de películas rodadas en el país latinoamericano a visitar que ilustraban aspectos de la cultura local, así como un abstracto de varios libros clásicos y recientes escritos por autores del país a visitar.

Este proceso de "inmersión cultural" facilitó el aterrizaje de los directivos y esta empresa recibió las mejores puntuaciones en una encuesta de clima laboral, liderada pocos años después entre varias delegaciones de empresas españolas en Latinoamérica.

Un imprevisto puede ir sólo en contra de sus intereses y de su BATNA. Aunque los intereses que usted espera satisfacer mediante esta negociación pueden seguir inalterables, todo lo que aprenda durante el proceso le informará de los posibles cambios en su BATNA.

Para negociar de forma eficaz debe preguntar cómo puede beneficiarle o cómo puede ir en contra de sus intereses cada idea que se presente en la negociación y el no perder de vista su BATNA durante la negociación le ayudará a decidir si sería mejor que trabajara con otra persona distinta a su contraparte. ¿Sería conveniente coger su BATNA y marcharse? ¿O debería abandonar antes de quedarse atrás?

¿Negocia para resolver un problema o disputa?

Hay un viejo dicho en el mundo de la negociación: "Separe a las personas del problema", y en las relaciones personales, puede ser una solución deshacerse de una de las partes, aunque, en términos generales, las personas se reúnen para negociar porque a cada una de las partes les interesa sacar provecho de la aportación que tenga que hacer la otra parte.

En el mundo de los negocios, y en muchas circunstancias sociales, nos enfrentamos a situaciones que no son del gusto de las personas, pero que están relacionadas con los intereses de nuestras empresas, de nuestra ciudad o de nuestro grupo de amigos.

En esas circunstancias más habituales, el problema que hay que resolver existirá independientemente de quién esté encargado de encontrar una solución. Puede resultar frustrante negociar con una persona maleducada, que se comporte agresivamente o que simplemente no entienda las ideas que usted trata de comunicar. Pero si no nos queda elección, debemos dar los pasos necesarios para separar a la persona del problema.

La estrategia de fondo es encontrar una forma de situar el problema en el lugar que le corresponde, de tal modo que no afecte a su contraparte.

Entre los recursos más conocidos se encuentran los siguientes:

- Escriba el problema en una pizarra o en un trozo de papel.
- Sentarse en el mismo lado de la mesa de negociaciones en lugar de colocarse frente a frente como si fueran adversarios y la mesa fuera el campo de batalla.
- Poner en común las ideas y exponer soluciones imaginativas al problema sin ignorar inicialmente ninguna idea. Cuando estén poniendo en común sus ideas, no las corrija todavía. Hágalo más adelante.
- No pierda de vista su BATNA, y si una persona es verdaderamente difícil, busque la forma de solucionar el problema.
- Utilice un mapa de interés en forma de rosquilla con su contraparte.

Su objetivo debería ser crear un proceso de colaboración, para lo cual conviene comunicar a su contraparte cada idea que tenga ("a cada uno de nosotros se nos ha dado la responsabilidad de afrontar este problema, actuemos como un equipo haciendo que el problema sea un adversario común").

Medidas para crear confianza

Algunas personas tienen gran confianza en sí mismas cuando llevan a cabo una negociación, mientras que otras se sienten inseguras porque tienen que negociar con personas que no conocen.

Muchas se sienten nerviosas por la negociación en general y padecen miedo escénico, el cual suele basarse en la historia de la relación entre las partes, que puede dificultar la negociación.

Algunos negociadores experimentados infieren que las personas con las que planean negociar tienen más recursos o más poder que ellos, y como consecuencia, inician la negociación previendo el peor resultado posible.

Cuando un historial negativo o la falta de confianza en uno mismo supone un obstáculo, conviene usar los elementos preliminares del proceso de negociación como una oportunidad de crear confianza mutua.

Crear confianza entre países

Las medidas para crear confianza pueden ser importantes tanto en las negociaciones importantes como en las más insignificantes.

En diplomacia es frecuente asentar las bases de una negociación formal con pequeños gestos, tal como cuando se debía definir la estrategia para incorporar a Chipre y Turquía como miembros de la Unión Europea, en que los líderes de los segmentos griego y turco de la dividida isla de Chipre se reunieron en una cena social antes de que comenzaran las verdaderas negociaciones para que se creara una confianza entre ellos y en el proceso de negociación.

Esos pasos pueden ir desde decidir cuándo y dónde van a reunirse, acordar qué puntos van a examinar en la reunión, hasta discutir sobre quién representará a cada parte y por qué.

Preparar los elementos logísticos de una negociación permite a las partes crear el hábito de alcanzar acuerdos entre sí.

No comience una negociación con resentimientos. Poner en marcha el proceso puede resultar difícil, pero si reconocen la dificultad y buscan oportunidades para llegar a acuerdos en pequeños asuntos habrá más posibilidades de que acaben llegando a un resultado productivo.

El poder del silencio

Cuando alguien ha dicho algo o se ha comportado de una forma que usted encuentre grosera, quizá la mejor respuesta sea poner cara de indiferencia y sentarse en silencio, lo cual puede resultar muy incómodo para la parte que ha perdido los nervios.

El silencio puede ser lo bastante turbador como para que las personas se disculpen sin necesidad de que usted diga una palabra, y si la persona cree que le ha ofendido, podría pensar que es necesario mejorar la situación antes de que usted le replique.

Si utiliza el silencio con demasiada frecuencia con una parte en particular puede perder su eficacia y al final perjudicar la credibilidad de este método.

En ciertas culturas, reaccionar con el silencio sin dar una respuesta es algo completamente normal y no debería tomarse como un reflejo de lo que haya dicho.

Cómo reaccionar ante los arranques emocionales

Si el arranque de furia de la otra parte le ha molestado, no necesita ocultar sus sentimientos y trate de encontrar un punto medio entre la simple aceptación y una respuesta igual.

Tómese unos minutos para pensar, y si la conducta de una persona dicta su comportamiento, esa persona le controla a usted y, por tanto, usted no se controla a sí mismo.

Usted puede decir, muy calmado: “He escuchado lo que tenía que decirme y, si he entendido correctamente, no había oído en mi vida una propuesta más insultante/ridícula/inviable. Sin embargo, puede que no le haya entendido bien y si queremos resolver este problema debemos estudiar más detalladamente cómo trabajar juntos de forma cooperativa. Si no somos capaces de alcanzar un acuerdo, ¿cómo se lo vamos a explicar a nuestros jefes?”

El problema al que nos enfrentamos

Cuando se refiera a “el problema al que nos enfrentamos” y no “al problema que hay entre nosotros” está dejando claro que el problema es compartido y que tenemos que poner una solución sobre la mesa. Si utiliza la frase “el problema que hay entre nosotros” está poniendo el acento en el desacuerdo que les separa.

Una respuesta calmada y razonada aclarará la comunicación y rebajará el grado de tensión.

Frenar la escalada

Las emociones que se disparan pueden hacer que las partes se desvíen de sus intereses principales y, por tanto, usted necesita gestionar las emociones del proceso de negociación. Recuerde que la expresión de las emociones puede tener un impacto positivo en la negociación como cuando le hace saber a las partes con una sonrisa que está encantado de trabajar con ellos.

Un método eficaz para reducir la tensión, ya sea cuando las partes enfrentadas expresen ira, desinterés o indisposición a ceder en su postura, es hacer preguntas. Si deja claro que está interesado en ellos, aumentará las posibilidades de abrir la puerta a una discusión seria. Cuando haga preguntas debe escuchar atentamente.

Dirija su respuesta hacia la contraparte cuyas emociones amenazan con desviar el rumbo de la negociación. Su interés en ellos y lo que tenga que decir debería transmitirles su intención de tomarlos en serio. Escuchar de manera activa puede disipar sus temores de ser hostil y reducir los sentimientos de hostilidad hacia usted.

Manejar las emociones

Aunque la atención que preste a las otras partes puede que no elimine completamente el contenido emotivo de la negociación, al menos puede servir para poner esas emociones en su contexto y rebajarlas a un nivel aceptable.

Recuerde que las emociones pueden ser una parte necesaria del proceso de negociación, pero si dominan las emociones, se reducirán las probabilidades de alcanzar un acuerdo razonable.

Mejorar las relaciones

Muchas negociaciones se celebran entre personas cuya relación conlleva una fuerte carga emocional, tales como matrimonios, padres e hijos o compañeros de trabajo. A menudo, la experiencia pasada al tratar problemas entre ellos ha sido poco satisfactoria. Con mucha frecuencia entramos en

una rutina en la que discutimos con personas con las que tenemos una relación especialmente cercana.

Cuidarse de la manipulación de las emociones

Algunos negociadores aprovechan la debilidad de sus contrapartes para intimidarlas de diferentes maneras; por ejemplo:

- *Explicar con dramatismos las consecuencias negativas y de desprestigio que tendrá para los interlocutores el no aceptar la propuesta ("la huelga a la que ustedes nos están empujando tiene un coste económico de xxx y tendrá una visibilidad con xxx que redunda en desprestigio").*
- *Abrumar con documentos y lenguaje de difícil comprensión para la otra parte ("revise para mañana este contrato de 200 páginas").*
- *Ostentar un poder arrollador para estimular la confianza (pasemos a este salón espectacular para discutir nuestro acuerdo/le enviaré al chófer con la copia del contrato).*

Si nos detenemos a examinar por qué algo es importante en lugar de dejar que un problema en particular sea la excusa para una reacción exaltada, la causa que produce la tensión puede disiparse y no tenga sentido utilizar esa forma de encontrar soluciones tan poco amistosa.

Eso no quiere decir que se deba ignorar el factor emocional de la relación y nos conviene analizar qué es lo que nos hace enfadar, recordando que es más productivo concentrarnos en nuestros intereses que usar lo que creemos que son los intereses de los demás para experimentar sentimientos negativos.

Cómo tratar con personas difíciles y matones

A menudo nos tropezamos con personas que se niegan a pensar en posibles alternativas y que se sienten amenazadas por los posibles cambios y si se encuentran en una posición que les permite dar o negar el permiso para dejarnos actuar a nuestra manera, pueden llegar a complicar nuestro trabajo.

Otras veces tenemos que tratar con personas que tienen poco tacto y que hacen montañas de un grano de arena o bien que tienen una actitud de agresividad propia de un matón cuyo objetivo es demostrar su propio poder y, quizá, ocultar un concepto negativo de sí mismos, ya que en general los matones son personas que tienen gran miedo al fracaso.

Si alguien trata de actuar como un matón en una negociación, una forma de reducir la tensión de la situación es decir: "Tal y como están las cosas, me temo que no podemos llegar a un acuerdo".

Aunque no se sienta amenazado por la posibilidad de no alcanzar un acuerdo con alguien que trata de avasallarle, un clásico matón cuya imagen de sí mismo sea débil podría sentirse amenazado por la idea del fracaso. Esto le ayudará a usted no sólo a captar su atención, sino que también comenzará a hacer que esa persona se comporte de forma más razonable.

Conviértalo en un juego (Steven Cohen)

Una mujer de la India me envió un correo electrónico pidiéndome consejo sobre cómo tratar a su suegra, quien tenía la costumbre de mentir sobre casi todo y que le contaba a su hijo mentiras sobre su esposa.

La respuesta que di a la esposa fue que mentir y ser desagradable formaba parte del trabajo de su suegra y le aconsejé que se levantara cada mañana esperando que ese día su suegra se comportara mal para convertirlo en un juego: "¿Cuántas mentiras dirá hoy mi suegra? ¿Establecerá un nuevo récord? No me quedaré contenta hasta que no cuente al menos diez mentiras antes del mediodía".

Si usted espera que los demás se comporten mal, cada vez que lo hagan estarán demostrando que usted tiene razón y que puede anotarse otro tanto.

Expresar las emociones no es una mala negociación

La lección principal de este capítulo es que las emociones son una parte legítima de la negociación y ayudan a conocer mejor los intereses que están en juego y ayudan a comprender mejor las prioridades de las distintas partes. También las emociones pueden analizarse mejor formulándose las siguientes preguntas:

- Cuáles problemas pueden hacer que salgan a luz mis emociones.
- Cuáles temas pueden resultar conflictivos para mi contraparte.
- Cómo utilizar la información al elaborar mi estrategia.

Si usted deja que sus emociones le dominen, se arriesga a perder el control y a influir en el proceso; pero si escucha la carga emotiva que revelan las otras partes, esa información puede llevarle a alcanzar un acuerdo más duradero.

Resumen del Capítulo 7

- ❑ Necesitamos comprender cómo las emociones encajan en una negociación en concreto, pues pueden ayudar a conocer mejor qué es lo que motiva a las otras partes.
- ❑ Tener cuidado de no dejar que las emociones sean un obstáculo que le impida fijarse en los intereses capaces de conducirle a un acuerdo razonable.
- ❑ Durante su preparación, busque los posibles problemas emocionales que puedan surgir para tratar de forma más inteligente con los problemas que puedan aparecer
- ❑ Mostrarse abierto a los puntos más conflictivos no es una señal de debilidad. Sin embargo, sí lo sería si perdiera el control de sus emociones.
- ❑ Anticipe su reacción a las posibles sorpresas antes de que aparezcan, lo cual no significa que tenga que saber qué sorpresas va a encontrarse, sino que necesita potenciar su preparación, su control emocional y su comunicación.
- ❑ Separe a las personas del problema. ¿Es posible alcanzar un acuerdo más positivo si trabaja con alguien diferente? ¿Sería más realista tratar a su contraparte como a alguien con quien puede conseguir un resultado eficaz por medio del esfuerzo común? Recuerde que el problema está “delante” de nosotros y no “entre” nosotros.
- ❑ Las medidas para crear confianza pueden ayudar a superar la resistencia a la negociación haciendo que las partes adquieran la costumbre de alcanzar acuerdos en asuntos que no suponen una amenaza.
- ❑ Piense en las consecuencias prácticas de la revancha emocional. ¿Hará que las cosas vayan hacia delante o hacia atrás? Una respuesta silenciosa puede ser más poderosa que un enfrentamiento a gritos.
- ❑ Plantee preguntas para que le ayuden a reducir la hostilidad.
- ❑ Cuando las personas persistan en ser difíciles, convierta su mala conducta en un juego divertido en lugar de sentir irritación.

ocho

Los mitos y las tácticas

"Si me engañas una vez, qué vergüenza para ti.
Si me engañas dos veces, qué vergüenza para mí"
(Viejo dicho popular norteamericano).

Los mitos

A lo largo del tiempo, los mitos se han considerado como aquella parte de la sabiduría popular que describe qué hay que hacer para tener éxito en la vida.

En el caso de la negociación, uno de los mitos es que sólo sirve para resolver conflictos, mientras que otro es el de considerarla una herramienta del mundo empresarial que sólo se usa en ventas, alianzas o acuerdos salariales.

Otro mito arraigado es la creencia de que el proceso de negociación hay que tratarlo como una interacción entre adversarios y que cuando hablamos de estrategias y de tácticas cualquier cosa vale.

La realidad es que siempre que dos o más personas interactúen para alcanzar una decisión o un acuerdo tiene lugar algún tipo de negociación, y como hay distintos métodos para llevar adelante un proceso de negociación, los negociadores deberían elegir el modelo que sea más conveniente según las circunstancias.

Para hacer un buen trabajo debemos ser creativos, analíticos, flexibles y abrir los ojos y agudizar el oído para saber cómo los demás afrontan el proceso de negociación.

Sea razonable

Aunque usted ha aceptado negociar, no necesariamente tiene la obligación de alcanzar un acuerdo, especialmente si la parte o las partes con las que actúan

injustamente, demostrando que no tienen la intención de cumplir el acuerdo que hayan alcanzado, adoptan una postura contraria a sus intereses.

Tenga en cuenta su BATNA para decidir cuándo debe continuar y cuándo sería conveniente abandonar la mesa.

Veamos otros mitos referidos al proceso de negociación:

La primera persona que diga un precio, pierde

Algunas personas creen que no deberían decir un precio en una negociación y prefieren reaccionar a raíz de lo que sugiera la otra persona. Si cada negociador siguiera este consejo, nadie llegaría a hacer un trato.

Si hay un tema económico que deba incluirse en el acuerdo final, sea cuidadoso en averiguar el precio que mejor satisfaga sus intereses, y si tiene un conocimiento claro de sus objetivos económico-financieros (tanto del precio que esté dispuesto a pagar como del apropiado precio de venta), obviamente usted estará mejor preparado cuando aparezca el tema del dinero y podrá poner el precio que considere adecuado.

Sólo ganan los negociadores duros

Las negociaciones basadas en aniquilar a la contraparte utilizando constantemente tácticas manipulatorias suelen dejar una sensación de resentimiento y darle un motivo para no cumplir el acuerdo.

Cuando utilicen con usted este método de “ganar por intimidación” puede ser útil comunicar a su contraparte que usted tiene un sólido BATNA, pero sin mostrarse agresivo, ya que esto le resta credibilidad. Cuando usted esté calmado y seguro de que tiene alternativas atractivas, la confianza en sí mismo que exhiba es mucho más creíble que cualquier otra actitud arrogante.

A veces, las actitudes “duras” de la otra parte se deben al hecho de que lo que tienen que ofrecer no es tan valioso como quieren obligarle a usted a creer.

Negociación salarial

Supongamos que usted está buscando trabajo, para lo cual usted necesita conocer el mercado de personas que hay en el trabajo que usted espera conseguir, incluyendo el

rango salarial, así como en otra parte importante de su preparación usted debería saber averiguar de qué modo se satisfarán sus intereses por medio de un abanico de compensaciones: sueldo, bonos, formación pagada por la empresa, futura carrera, etc.

Por último, debe analizar cuánto dinero necesita para comer, vestirse y vivir y decidir una cifra mínima. Si la persona que le entrevista le pregunta cuánto quiere cobrar, ofrezca un margen que comience ligeramente por encima de su mínimo. Por ejemplo, si ha decidido que 30.000 euros anuales sería el salario de partida adecuado, comente que quiere una cantidad que ronde "entre treinta y treinta y cinco mil euros".

Dé a su entrevistador la oportunidad de sentirse bien si le ofrece, digamos, 32.000 euros. Eso significa que ha tenido la oportunidad de reducir la oferta del máximo que ha propuesto, mientras usted todavía tiene la oportunidad de poner el tope donde desee.

Poner a la otra parte a la defensiva

Plantear preguntas es un elemento crítico de la negociación. Si busca información y no hace preguntas, posiblemente no llegará a descubrir qué es lo que necesita saber.

Algunas veces se encontrará con personas que no quieren ofrecer voluntariamente la información y prefieren asediarle a preguntas. Si esto le llega a suceder, reflexione antes de responder, y si se siente confundido por una pregunta de la otra parte, puede responder (a la gallega) con la siguiente: "¿Por qué me hace usted esa pregunta?"

Cuando le hacen muchas preguntas, pero dudan cuando les toca responder a las suyas, puede que tengan algo que ocultar sobre su BATNA o sobre el valor de su oferta.

Responder a la arrogancia

Algunas personas que han negociado frecuentemente se jactan de su lista de estratagemas, que creen que son las apropiadas para facilitar la negociación y conseguir lo que quieren de la otra parte.

El verdadero reto al que usted se enfrenta es analizar las circunstancias de cada negociación y prestar atención a lo que le dice su instinto sobre lo que está ocurriendo.

No deje de preguntarse cómo se comporta la otra persona y la actitud que le induce a tomar a usted como respuesta. A veces, algunos negociadores deciden poner en práctica una serie de trucos o tácticas pícaras preparadas de antemano.

La picardía del negociador: tácticas aceptables e inaceptables

La tácticas negociadoras, entendidas como el conjunto de acciones premeditadas que se ejercen en la mesa de negociación para influir, manipular o confundir a la otra parte, forman parte del equipaje de todo negociador, bien porque decide usarlas o bien porque debe conocerlas para neutralizarlas.

Es importante tener en cuenta que el uso de tácticas manipuladoras expone a quien las aplica a perder la credibilidad de la otra parte, y dependiendo de la cultura de los otros negociadores, a partir del momento en que se descubre la picardía, pueden pedir que se cambie el negociador por otro más honesto.

Otras veces, la negociación nos presenta la oportunidad de aprovecharnos de la situación y expresar nuestros sentimientos, de tal modo que recuerde a las otras partes que les está prestando atención. Responder adecuadamente a todo lo que vea o escuche puede disuadir a los negociadores de que dejen de usar tácticas manipulatorias.

Tomar notas demuestra que usted se interesa por llevar el control de lo que ocurre y aquellas preguntas o afirmaciones que usted plantee ("¿Por qué me ha hecho esa pregunta? / ¡No me siento cómodo con la temperatura de esta sala!) indicarán a los otros negociadores que usted está prestando atención a todo lo que sucede.

Si piensa que la otra parte tiene una agenda oculta, puede decir algo como: "Creo que hay puntos importantes que no se han discutido aún", o bien: "¿Hay algo más que yo debería saber para avanzar en la búsqueda de nuestro acuerdo?"

Ser asertivos aumenta nuestra credibilidad

Cuando usted advierta que alguien trata de aprovecharse de usted es el momento de ser asertivo y transmitir respetuosamente que nos hemos dado cuenta que nos están aplicando una táctica sin crear una situación embarazosa ("estas discrepancias en el acta de la reunión las he subrayado en rojo" / "me parece que me están aplicando la presión del 'poli' bueno y 'poli' malo, lo cual no es necesario" / "me sorprende este requerimiento en este momento; para comprenderlo del todo, me gustaría me lo explicaran con más detalle").

Otra forma de no entrar en el juego sucio de la contraparte es hacer un receso que nos permita reanalizar la situación ("le veo muy nervioso, tal vez debiéramos continuar mañana, cuando se calme").

Los juegos psicológicos

Negociar siguiendo un truco o seguir un proceso predeterminado puede potencialmente poner en desventaja a una de las partes a la vez que reduce las probabilidades de que todo llegue a buen puerto.

Después de todo, la otra parte con la que usted trata de alcanzar un acuerdo puede tener buenas ideas que satisfagan sus intereses y bloquear sus aportaciones porque haya hecho algo que le ha molestado significa que está limitando las opciones para alcanzar resultados que podrían ser mejores que los que usted hubiera alcanzado en solitario.

Recuerde que la primera razón para negociar es sacar beneficio de las ideas o de otro tipo de recursos con los que puedan contribuir las otras partes y en los que usted tal vez no había pensado o no sería capaz de obtener por sí mismo.

Afirmar que sabe lo que está pasando cuando los demás tratan de aprovecharse de usted no sólo les recuerda que usted merece que le traten con respeto, sino que también aumenta su credibilidad como negociador. Sin embargo, si reaccionamos haciendo las mismas acusaciones a la otra parte se puede convertir la negociación en un griterío. Cuando declare con educación su derecho a que le traten con respeto está dando un importante paso para hacer que la negociación vaya adelante.

Ofender u ofenderse

Uno de los puntos delicados de una negociación es que, incluso con personas que conocemos bastante bien, podemos desconocer cuáles son sus puntos sensibles, y como no queremos ofender a los demás, debemos distinguir entre lo que significa ofender y hacer una crítica constructiva. Si lo que diga o haga molesta a los demás, su enfado puede hacer que deje de preocuparse por sus intereses y que se bloquee la negociación.

Aunque debe tener cuidado de no ofender a los demás sin motivo, debería ser franco sobre los puntos problemáticos que afectan a su relación o a su capacidad de trabajar juntos para alcanzar un acuerdo.

La silla elevada (Steven Cohen)

Hace unos años, durante mi trabajo como mediador en Washington, me reuní con un representante de un sindicato para tratar de formar una coalición sobre un asunto en particular.

Lo que más me sorprendió de su amplia y lujosa oficina fue la disposición de su silla de trabajo, que era bastante más alta que cualquier otra silla de la sala, y como consecuencia, se aseguraba el estar en una posición que le permitía mirar por encima de todos. Tener que mirar hacia arriba para ver a la persona con la que está negociando puede darle una ventaja psicológica a esa persona, ya que da la sensación de que tiene la situación bajo control.

La lección que aprendí fue no volver a reunirnos más en su oficina, y si hubiera usado mi sentido del humor, en esa primera reunión me habría sentado en una pila de cojines de su sofá para igualar su altura o quizá me habría subido en el sofá poniendo los pies en los cojines y sentándome en el respaldo para tener un ángulo más elevado.

Es importante no llegar a caer en la trampa de renunciar a nuestras intenciones para ser. Al igual que sucedía con las emociones, las provocaciones calculadas pueden contribuir de manera significativa al progreso de toma de decisiones en común.

Por otro lado, no olvide estar especialmente atento a la respuesta que incite su provocación, y si la persona a la que iba dirigida se enfada, discúlpese en seguida, ya que mostrar franqueza en la negociación aumenta las probabilidades de que las partes confíen unos en otros y finalmente lleguen a un acuerdo provechoso.

Contratácticas: usar los procedimientos

Cuando su contraparte intente manipularle con alguna táctica, se puede apelar un poco de "burocracia" para reducir la tensión ("quisiera hacer un repaso de lo que hemos visto hasta el momento y apuntar aquí los acuerdos parciales" / "veamos qué puntos del orden del día están totalmente cubiertos y hagamos una lista de los temas pendientes").

Si al comienzo de la negociación se ha explicitado que se trabajará en un entorno de cooperación, usted puede acudir a ese compromiso inicial ("esta situación puede modificarse para estar de acuerdo con nuestro compromiso inicial de mantener una actitud xxx").

Controlar la mesa

Como ya se comentó anteriormente, la información es el recurso más importante de una negociación y poder controlar los medios de comunicar esa información influirá en el resultado final. Si una persona toma notas

para todas las partes negociantes, el "documentador" puede cambiar una palabra aquí o allá y, con ello, influir en los detalles del acuerdo final.

Usted debe decidir cómo y quién va a recoger la información que se discute y si las ideas se plasman en una pizarra o en un bloc, ¿sólo tendrá acceso a ellas una de las partes o todo el mundo puede apuntar sus ideas en ese medio que, después de todo, es de propiedad común de los negociadores?

Como parte de su preparación, piense de qué modo va a exponer sus ideas y propuestas como si fuera una "hoja de ruta" para un viaje o el "guión" de una obra de teatro. ¿Debería presentar toda su propuesta de una vez? En ciertas situaciones, conviene ir paso a paso, midiendo sobre la marcha las respuestas que vayan aportando las otras partes.

También analice si dejar que los demás presenten primero sus ideas, pues cuanto más sepa de ellos, más posibilidades habrá de que su respuesta refleje sus ideas y, como consecuencia, de que les resulten más atractivas.

La distribución física

Analice cómo la distribución física de una negociación puede influir en el proceso; por ejemplo: si usted y las otras partes de la negociación se sientan en los lados opuestos de una mesa, ese mueble puede ser el símbolo de una división entre ustedes.

Una forma de superar esa "división" es organizar los asientos, de tal modo que las partes que representen distintos puntos de vista se sienten una al lado de la otra. Esto funciona especialmente bien cuando los problemas que haya que resolver tengan un "hogar" propio, tal como un bloc o cualquier otro medio que sea igualmente accesible para todos. Si alguien tiene que leer las notas al revés, esa persona estará en desventaja.

A veces, elegir el escenario puede tener un valor simbólico, ya que si me desplazo a un lugar de su elección hay cierto grado de reciprocidad que yo espero de usted.

Una parte que se traslada hasta el territorio de la otra se merece algún tipo de consideración por dar ese paso.

Ganarse la confianza de su contraparte

En cierto modo, el proceso de elección del escenario es un reflejo de la relación que existe entre las partes. Si las partes mantienen una relación larga

y de mutuo respeto, fijar la hora y el lugar de la negociación debería ser algo simple y no suponer ningún problema.

Por otro lado, cuando las partes negociadoras no tienen confianza, la hora y el lugar pueden ser muy importantes. En algunas culturas donde la hospitalidad es una norma importante, no reunirse en el lugar elegido por el equipo de casa puede hacer que abandonen la negociación incluso antes de empezarla.

Gestos para generar confianza: Es una acción realizada por una de las partes para desarrollar la confianza en la otra parte y transmitir sensibilidad y respeto por la posición de la otra parte y por lo que pone de valor sobre la mesa, tal como trabajar conjuntamente antes de la negociación formal en asuntos logísticos (lugar, horario, comidas, etc.).

Las medidas para ganarse la confianza son intentos para que los demás se sientan cómodos con la situación y que la negociación puede alcanzar un buen resultado. Ser puntual, vestir apropiadamente, dirigirse a las personas de la manera adecuada, evitar bromas o lenguaje racista y otras muestras parecidas de sensibilidad favorecen la confianza mutua entre las partes.

Hablar de cosas intrascendentes (a veces previamente planificadas para que resulten atractivas a su contraparte) antes de que comience la negociación formal es un paso para crear una confianza mutua y descubrir las cosas que tengan en común las partes siempre facilita la comunicación.

Esta costumbre de iniciar una negociación con un diálogo informal más o menos extenso varía mucho con la cultura; en general, los negociadores latinoamericanos se quejan de lo directo y sin preámbulos que resultan sus contrapartes europeas.

La forma de la mesa

Cuando se produjeron las conversaciones de paz en París entre Vietnam del Norte y Estados Unidos, a principios de los años setenta, cada una de las partes tenía una profunda desconfianza en la otra.

Durante las primeras semanas del proceso, los diplomáticos de Estados Unidos y de Vietnam del Norte negociaron sobre la forma de la mesa de negociación y no se decidió nada importante durante ese periodo.

Sin embargo, el proceso de alcanzar un acuerdo en la forma de la mesa de negociación hizo que en las dos partes se despertara la confianza que pudo diseñar un acuerdo importante que llevaría al final de la guerra.

Otras medidas para despertar confianza pueden ser compartir un desayuno o comida, acordar de antemano la agenda o hacer un breve resumen de las promesas realizadas durante la negociación.

Yo le comprendo, pero eso no significa que esté de acuerdo

Hemos visto que la importancia de mantener una buena comunicación que lleve a buen entendimiento es uno de los elementos fundamentales de una buena negociación. A no ser que las partes estén en la misma frecuencia, discutiendo puntos que todos entiendan de la misma manera, el acuerdo final puede construirse sobre la base de un malentendido donde una o más partes pueden negarse a cumplir el acuerdo porque no es lo que pensaban que era.

Tenga cuidado de no asumir que la aparente comprensión de su punto por parte de los demás significa que lo han aceptado como parte de un acuerdo. Por eso es tan importante preguntar: "¿Le he entendido bien cuando ha dicho *a*, *b* y *c*?"

No se deje engañar por una sonrisa

A veces, los negociadores dan a los demás la impresión de que están de acuerdo como cuando dicen con una sonrisa: "Ya veo a dónde quiere llegar a parar", y como el punto no se vuelve a explicar, una de las partes puede pensar que su idea ha sido aceptada y dan concesiones injustificadas sobre algunos asuntos esa falsa impresión.

No deje que una sonrisa o un gesto de afirmación con la cabeza le causen una impresión equivocada, y si su contraparte asiente cuando usted diga algo, pregunte: "¿Eso quiere decir que usted está de acuerdo conmigo?"

Es igualmente importante dejar claro que su comprensión no significa necesariamente que usted esté de acuerdo, para lo cual puede comentar: "Ahora que está claro que le he entendido bien, por favor, no piense que eso significa que esté de acuerdo. Como ya explicaré, hay algunos elementos de su propuesta con los cuales disiento", con lo cual usted estará proponiendo la agenda de los elementos que todavía han de negociarse.

Expectativas

Aunque muchos elementos que se discuten en una negociación no tienen nada que ver con el dinero, los asuntos financieros son un factor importante en casi todas las negociaciones. Tenga en cuenta que aunque el dinero puede no ser la preocupación principal de todos los negociadores, los intereses que moverán a su decisión incluyen aspiraciones o expectativas que pueden ser cuantificables.

Por ejemplo, cuando una pareja de divorciados acuerda quién pasará más tiempo con sus hijos, se puede usar el mismo tipo de razonamiento usado para definir la pensión de alimentos en una situación en donde los elementos no económicos son el centro de la negociación.

Cuando se prepare para negociar, elabore una serie realista de aspiraciones. Si va a negociar su sueldo, en su preparación debe reunir información sobre cómo está el mercado, cuánto necesita usted ganar para vivir en un lugar acorde a su persona, los fondos para devolver el crédito de sus estudios, etc., teniendo en cuenta para decidir dónde se encuentra su límite, que su sueldo reflejará su competencia, su reputación e influirá en su ego.

Una vez que haya establecido un límite, elija el proceso de negociación que le asegure que no va a ganar nada por debajo de eso: ¿Qué debe comentar a su situación económica? ¿Hay alguna posibilidad de que la otra parte se sienta ofendida si usted pide demasiado o si ofrece muy poco?

Haga ofertas que sean realistas para usted, ya que no sabe si su contraparte va a aceptar su oferta al ciento por ciento, si le va a hacer una contraoferta o si abandonará la negociación. Si hay una contraoferta, usted puede decidir cómo responder dependiendo de sus recursos y prioridades.

Si su contraparte abandona y usted tiene la capacidad de cambiar su propuesta inicial, piense cómo hacerlo prestando atención a los elementos psicológicos que le ayuden a rescatar un acuerdo que parecía condenado al fracaso.

Alianzas entre teleoperadores

Cuando dos de los gigantes de las telecomunicaciones de Europa y América acordaron formar una joint venture *que integrara sus negocios de servicios de consultoría en Latinoamérica se asignaron en cada empresa un miembro del comité de dirección como responsable del proyecto para materializar el acuerdo en un plazo de nueve meses.*

A su vez, cada ejecutivo asignó en su respectiva organización a cuatro negociadores para cubrir los acuerdos de carácter técnico, comercial, financiero y jurídico,

quienes se reunían cada quince días por videoconferencia con sus respectivas contrapartes para decidir la agenda de los próximos días y revisar sus respectivos progresos.

Esta práctica ayudó a crear la confianza necesaria entre los diferentes equipos de cada una de las cuatro mesas negociadoras y estos encuentros quincenales aseguraron que no hubiera sorpresas ni temas desconocidos cuando se reunieran los especialistas de cada parte.

Anclaje alto

Algunos negociadores eligen conscientemente comenzar la negociación con una propuesta escandalosamente alta o baja, lo cual marca el tono de las futuras rondas de negociación y ayuda a "probar la temperatura". Observar la respuesta de su contraparte proporciona información importante sobre lo que puede esperar a medida que avanza la negociación.

Es improbable que consiga más de lo que espera

Uno de los errores que cometemos durante la preparación es concentrarnos demasiado en las objeciones que puedan poner las otras partes. Si rebaja sus expectativas antes de que comiencen las negociaciones, con toda seguridad no alcanzará óptimos resultados.

Aunque es conveniente tener en cuenta las posibles objeciones o los intereses enfrentados de las otras partes, esto no debería limitar sus expectativas antes de que comience la negociación.

Anclaje alto: Es la postura inicial en una negociación en la que una de las partes pide todo lo que se pueda imaginar a la otra parte u ofrece el mínimo de lo que la otra parte tiene que ofrecer.

Puede ser una buena estrategia, pero también puede insultar a la otra persona y provocar fuertes discusiones; por tanto, piense en su propuesta inicial como una puerta abierta a la negociación en lugar de considerarlo una posición inamovible que reduzca su flexibilidad.

No deje que le engañen

Si alguien le propone un precio que considere excesivamente bajo (o alto), probablemente así será. Fíjese en el rango del precio que no sea alto ni bajo, sino que sea exacto. Si ha realizado un buen trabajo de preparación tendrá una idea

bastante aproximada del precio exacto del producto que está negociando y podrá hacer una contraoferta más profesional que una simple apertura "a lo alto para ver qué pasa".

Las victorias tempranas pueden cambiar más adelante

Cuando se prepare para una negociación, piense en las prioridades de sus intereses y objetivos, ya que pueden surgir elementos durante el proceso de negociación que no sean demasiado importantes para usted, pero pueden ofrecerle la oportunidad de generar valor para la otra parte.

Si negocia intensamente cada elemento, podría convencer a su contraparte para que asigne importancia a un punto en el cual usted se ha esforzado y argumentado para obtener una cierta concesión (por ejemplo, el servicio de atención durante fines de semana), el cual puede posteriormente "canjear" por otra concesión que a usted le resulte más importante.

Resumen del Capítulo 8

- ❑ Hay muchos mitos que rodean a una negociación. Al concentrarse en sus intereses y en un proceso justo, los obstáculos que puedan suponer los mitos bloquearán menos el proceso.
- ❑ No deje que estos mitos y conductas perturben su proceso de negociación:
    - La primera persona en poner un precio, pierde. Usted debe ofrecer un rango de precio que entre en sus expectativas.
    - Sólo ganan los negociadores duros.
    - Poner a la otra parte a la defensiva a través de la interrogación.
    - Tácticas manipulatorias: pregúntese a usted mismo y a sus contrapartes por qué utilizan una táctica en particular.
- ❑ Cuando la otra parte utiliza una serie de tácticas que le hace sentir incómodo no haga acusaciones, pues eso hará que se pongan a la defensiva. Simplemente diga cómo se siente
- ❑ No deje que las palabras o las ofensas de los otros negociadores (o las suyas) malogren la negociación. Sin embargo, no deje de expresar qué es lo que le molesta.

- ❑ Controlar la mesa y la documentación puede tener un impacto significativo en el proceso.
- ❑ Cuanto más bajas sean sus aspiraciones, menos podrá sacar de su negociación. Debe conocer bien sus recursos y poner el listón alto, pero evitando hacer ofertas poco realistas.



nueve

La globalización empieza en casa: problemas interculturales

La nacionalidad no es la única diferencia

A raíz de la tan comentada globalización, a menudo pensamos que saber negociar con distintos tipos de personas empieza y acaba en asuntos de diversidad cultural basados en la nacionalidad. En efecto, hay estilos de negociación asociados a la procedencia de ciertos países y debemos conocer los tabúes y costumbres.

Sin embargo, incluso dentro de las familias y las empresas podemos encontrar colectivos de personas con diferentes culturas.

En una empresa mediana o grande podemos encontrar muchas diferencias de intereses y de estilos entre departamentos de compras, ventas, diseñadores, fabricación, recursos humanos, etc.

¡Es una broma!

Imagine que usted acaba de cerrar una venta, acordando entregar diez mil unidades en el plazo de tres semanas a su cliente al precio de 32 euros por unidad, y como no pudo consultar con su departamento de fabricación, cuando usted les diga que se ha comprometido a entregar diez mil unidades en tres semanas pueden decirle: "¡Debe ser una broma!", y también puede recibir esa misma respuesta por parte del departamento de precios.

Es necesario que consiga que sus colegas procedentes de las distintas áreas de su empresa se involucren en el negocio que planea llevar a cabo antes de negociar un compromiso con clientes.

Para negociar eficientemente con personas que no pertenecen a su empresa, lo primero que debe hacer es negociar internamente, pues, a no ser que su equipo esté de acuerdo, usted corre el riesgo de irritarles si se presenta con un *hecho consumado* como consecuencia de sus negociaciones externas.

La negociación interna

Como se comentó en el Capítulo 5, la colaboración de sus colegas para elaborar y pulir su mapa de interés antes de las negociaciones les da la oportunidad de sentirse parte del proceso y, del mismo modo, del resultado de sus negociaciones externas.

Si consigue involucrar lo suficiente a sus compañeros en el proceso de preparación, podrán finalmente tomar una decisión entre todos que permita acelerar el proceso.

Las decisiones dentro de las empresas, las familias o entre grupos de amigos son buenos ejemplos de cómo deberían funcionar las negociaciones internas. Aunque las características individuales o los gustos pueden variar considerablemente (especialmente entre las generaciones de una familia), el propio proceso de negociación se convierte en un mecanismo que permite unir al grupo. Los miembros de una familia o los amigos llegan a aceptar las peculiaridades de los demás miembros del grupo y, como consecuencia, el proceso de toma de decisión colectivo es cada vez más sencillo.

No importa lo bien que llegue a conocer a alguien. Siempre existe la posibilidad de que se produzca una sorpresa y es por ello que las personas que llevan casadas muchos años tienen que seguir prestando atención a los mensajes sutiles que les lanzan sus cónyuges, ya que lo cierto es que nadie es la misma persona a lo largo de su vida.

A veces, las relaciones entre los padres y sus hijos adolescentes pueden ser conflictivas, pues padres e hijos rara vez comparten los gustos en la ropa, en la música o en la hora en la que se deben levantar por la mañana. En esos ejemplos, las diferencias deben suponer una prioridad menor que la propia relación. En lugar de tratar de ganar la negociación con un adolescente sobre su hora de regreso a casa, un padre inteligente debería pensar en alguna forma de comunicación real que sirva para mantener una relación adulta que funcione cuando el chico abandone el hogar.

Las agrupaciones

La variedad de agrupaciones que hay dentro de una empresa puede ser sorprendente. Por ejemplo, en medicina, algunos cirujanos cardiólogos tienen fama de ser arrogantes, mientras que los psicólogos tienen fama de ser muy dominantes.

Los gestores de hospitales y de compañías de seguros médicos a menudo parecen actuar al límite, mientras que las enfermeras frecuentemente tienen que mediar entre los distintos servicios médicos, entre las partes enfrentadas de la familia de un paciente y entre el personal responsable de la comida. Cada uno de ellos forman una agrupación que de algún modo tiene que trabajar conjuntamente con los demás para alcanzar un buen resultado en beneficio de la salud del cliente y entre ellos la negociación interna es crucial para mantener una buena relación de trabajo.

La negociación interna es especialmente importante cuando se fusionan dos empresas o cuando participan en un proyecto conjunto (por ejemplo, un consorcio o una *joint venture*) donde existe la necesidad de que trabajen juntas personas procedentes de diversas culturas corporativas.

Los conflictos de lenguaje sutiles, tales como la denominación de los puestos de trabajo, pueden convertirse en obstáculos para la colaboración. Un alto porcentaje de las fusiones que fracasa es debido al choque de egos, ya sea de tipo empresarial o personal. Una negociación interna eficaz que busca favorecer el entendimiento y la comunicación puede aumentar la posibilidad de que las partes cooperen con éxito.

Unificar las áreas de la empresa

Cuando usted necesita averiguar cuál es su BATNA debe conocer los recursos que controla o en los que influye para alcanzar sus objetivos. Si los recursos internos proceden de distintas áreas, necesita conocer cómo sus respectivos intereses se complementan con los suyos y cómo pueden alcanzar un acuerdo trabajando juntos.

Su mapa de intereses puede ayudarle a determinar la mejor manera de descubrir qué elementos son los que importan a los miembros de otras áreas y al responder preguntas dirigidas a conseguir información crucial puede poner en marcha el proceso de establecer o de mejorar las relaciones con los miembros de las distintas agrupaciones que haya dentro de su organización.

En sociedades conjuntas o en fusiones suele plantearse la incógnita de saber cuál “socio” es más importante que los demás, para lo cual usted debe

hacer sus suposiciones y aprender todo lo que pueda de la historia de la relación prestando atención a lo que puedan revelarle los miembros de otras organizaciones sobre sus costumbres y su ética de trabajo.

Aunque eso no significa necesariamente que deba ignorar sus propios intereses, cuanto mejor comprenda de dónde proceden los otros, más posibilidades habrá de poder mantener una relación laboral positiva.

Antes de poner en marcha cualquier negociación externa, debe encontrar los elementos en común que existan entre las distintas agrupaciones de su organización. Los conflictos internos previos a las negociaciones externas pueden minar la credibilidad de su empresa, así como su capacidad negociadora.

La reunión basada en los conflictos

Un directivo de una empresa británica recibió un aviso para que en cinco minutos acudiera a una conferencia entre su empresa y un importante cliente. Cuando se integró a la conferencia, el directivo se encontró que los participantes de su empresa que ya habían llegado a la conferencia se enfrentaban entre sí, mientras el cliente se limitaba a escuchar esta demostración de ineficiencia.

Este fallo se debió a que los miembros de la empresa no habían sido capaces de reunirse antes de la conferencia.

Es difícil juzgar un libro por su portada

Aunque existen muchos libros y artículos sobre estereotipos interculturales, resulta muy arriesgado afirmar que cualquier descripción comúnmente aceptada sobre la conducta de una nacionalidad en particular sirve para todos los individuos que se encuentren de esa cultura.

La facilidad de movimientos de un país a otro, la proliferación de los programas de intercambio de estudiantes y la recolocación de directivos de multinacionales significa que cada vez haya más gente expuesta a varias culturas además de la suya. Como consecuencia, es importante ser cautos para no asumir que saber la nacionalidad de una persona le permite saber con exactitud cómo es su forma de negociar.

Teniendo en cuenta la posibilidad de que los demás se pueden comportar tal y como su apariencia le lleva a creer, debemos prestar atención a cualquier información que nos proporcionen para comprender mejor su individualidad.

Por otro lado, debe tener en cuenta que los distintos tipos de personas pueden diferir en su forma de negociar y en otras formas de tratar a perso-

nas y la vida. Por ejemplo, en muchos países de Oriente Medio regatear es todo un arte, y si su forma de negociar es cortar la retirada, puede privar a su contraparte de disfrutar del proceso de negociación.

Por otro lado, tanto Japón como Finlandia se suelen caracterizar por un estilo de negociación donde se guarda mucho silencio y no se mira a los ojos, pero antes de aplicar esos tópicos a las personas con las que usted tenga que negociar debe descubrirlos en lugar de asumirlos de antemano.

Además de las diferentes áreas o funciones de una empresa y de las diferencias de nacionalidad, debe mantener la mente abierta ante las posibles diferencias de edad, de género y de otras características socioeconómicas que puedan contribuir a la forma de negociar de una persona.

Controlar la documentación en la mesa

Parte del liderazgo de una reunión reside en el control que se lleva del "registro" de los acuerdos y de los temas cubiertos. Si usted asigna a alguien de su equipo el rol de "documentador", podrá asegurarse que los temas que le interesen serán tratados en el momento oportuno.

Además, si la documentación se lleva a cabo en un medio audiovisual (pizarra, transparencias), quien controle dicho medio puede pedir y dar la palabra a los negociadores y orientar el diálogo en base a lo establecido durante la preparación táctica.

La coreografía de una negociación

Si el estilo de negociar de una persona se debe a su trasfondo cultural, a su formación o a la experiencia personal, es importante reconocer los elementos que puedan obstruir el proceso.

Por lo general, a los norteamericanos les gusta que haya espacio entre su cara y la de las personas con las que hablan, a diferencia de los latinos, que no se sienten incómodos cuando hay poca distancia entre los oradores.

Si a usted le gusta que haya espacio entre ustedes y se enfrenta a alguien que quiere estar más cerca, corre el riesgo de ofender a la otra persona si se echa hacia atrás sin más explicaciones. Es importante ser claro sobre los distintos elementos que supongan un problema para usted; por ejemplo: "Espero que no se lo tome por el lado personal, pero estoy acostumbrado a dejar más espacio entre la persona con la que hablo y yo. ¿Le importaría poner un poco más de distancia cuando hablemos?"

La negociación como acto social

En muchas sociedades y algunas empresas es frecuente prolongar las negociaciones. Por ejemplo, cuando en un zoco (mercado árabe) un comprador nunca acepta el primer precio de un mercader, saliendo a menudo de la tienda después de haberle dejado al mercader con la sensación de que está verdaderamente interesado en comprar un artículo en particular. Ese proceso puede alargarse durante varias horas y suele acabar con un acuerdo acompañado de un té de menta y una conversación.

Debemos reconocer que el regateo en el mundo empresarial, aunque puede parecer la forma más rudimentaria de negociación, fortalece las relaciones humanas y puede dar lugar a una sensación mutua de éxito tanto por parte del comprador como del vendedor.

Cuando un sí quiere decir no

En algunas culturas, especialmente en Oriente, se considera de mala educación decir “no” cuando una persona pide algo en particular o cuando se ha alcanzado un acuerdo. Las reglas de cortesía en esas culturas van en contra de poner a otra persona en una situación en la que quede malparada si una parte de la negociación da una respuesta negativa. También en Occidente hay muchas personas que son incapaces de dar una respuesta directa, especialmente cuando esa respuesta es negativa.

Cuando su contraparte confiesa que no está preparado para dar una respuesta negativa directa, declare su propio interés por recibir una respuesta clara. Usted está en su derecho a pedir mayor claridad cuando le ofrezcan respuestas confusas, y cuando alguien dice algo que parece ser un “sí”, pregunte si eso significa que está de acuerdo con usted y cómo se va a documentar y a cumplir ese acuerdo.

Hacer saber a los demás que su ego se sentirá más dolido con una respuesta confusa que con una clara es un planteamiento inteligente de sus propios intereses y también mostrar sus preocupaciones personales en la negociación les “da permiso” a sus contrapartes para responder con mayor claridad.

La ofensa como una barrera cultural

Como se indicaba en el Capítulo 8 al hablar de ofender y ofendernos, es importante ser claro en asuntos que nos produzcan incomodidad y mostrarnos sensibles ante los temas delicados de los demás.

Cuando tratemos con personas procedentes de otras áreas de nuestra empresa, con personas de diferentes nacionalidades o con cualquier grupo que sea diferente por otras razones hay que tener cuidado de no mostrar una conducta ofensiva.

Si usted piensa que el comportamiento de otra persona es inadecuado, es importante no sacar las cosas de su contexto. Fíjese en sus intereses, usándolos como referencia del progreso de la negociación, y concéntrese en lo que pueda aprender de los intereses de su contraparte extrayendo los factores que le ayuden a conseguir un buen resultado

Dificultades en China

A principios de los años noventa, una multinacional del sector de la informática decidió vender sus ordenadores personales a uno de los grandes bancos de China, cuyos funcionarios de la administración exigieron que dichos ordenadores fueran armados allí y utilizaran componentes locales a través de una sociedad mixta de capital chino.

Después de dos años de laboriosas negociaciones, se pudo alcanzar un acuerdo en prolongadas reuniones asistidas por representantes de la casa matriz de la empresa de informática, sus responsables del área Asia Pacífico y los técnicos del producto que se fabricaba en Brasil.

Los preparativos para las reuniones, que se realizaban en un hotel de Beijing, duraron varios días, en que se seleccionaron los intérpretes inglés-chino y portugués-chino y el menú oriental y occidental a servirse.

Durante esos días los representantes de la empresas discutieron extensamente sobre la disposición de los asistentes en la mesa y sobre las comidas, hasta alcanzar un primer acuerdo, el cual sirvió de base para que entre las partes se estableciera una metodología de negociación que luego fue utilizada a lo largo de los días siguientes.

Superar los obstáculos culturales

A veces, las diferencias culturales entre las partes parecen suponer un obstáculo para el progreso de una negociación, pero es ilusorio esperar que su contraparte cambie su personalidad o su orientación cultural.

De igual modo, cuando se encuentre en una situación cultural distinta, no trate de ser algo que no es, ya que las personas nos damos cuenta cuando alguien trata de actuar y eso podría repercutir negativamente en su credibilidad.

Es de buena educación aprender unas cuantas palabras del idioma del país en el que espera hacer negocios, ya que la gente aprecia mucho que alguien haga el esfuerzo de aprender cómo ser amable en una cultura extranjera.

Lo mismo sucede cuando trabaje con personas procedentes de una distinta cultura empresarial (por ejemplo, informática, tesorería, etc.), y si usted hace un esfuerzo por entender las palabras y las frases que tengan un significado especial para las personas de esa empresa o sector, eso demuestra su motivación por aumentar el mutuo entendimiento necesario para alcanzar un acuerdo provechoso.

Los problemas pueden aparecer cuando hay un conflicto entre distintas culturas, tal como cuando un norteamericano procedente de una cultura empresarial de estructura plana trata con una empresa francesa que tiene una jerarquía muy marcada se siente frustrado durante la falta de progreso en la negociación.

No deje de plantearse por qué está allí y averigüe lo que pueda sobre el protocolo, así como comprobar las suposiciones que haya hecho usted sobre su contraparte durante su proceso de preparación.

Naciones unidas o divididas por un idioma común

Algunos norteamericanos que trabajan en el Reino Unido pueden tener una falsa sensación sobre la seguridad en los documentos a pesar que en los dos países hablan un idioma llamado inglés; sin embargo, hay distintos significados para una misma palabra.

*Un dicho de los abogados norteamericanos referido al cuidado en la redacción de los documentos se expresa como "el abogado lleva puestos tanto el cinturón como los tirantes" (*suspenders, *en el original). Sin embargo, si se le dice esto a una persona procedente del Reino Unido quedará perpleja porque en Estados Unidos los tirantes sujetan los pantalones de un hombre, mientras que en el Reino Unido los tirantes es el nombre que se utiliza para denominar al liguero.*

Para evitar confusiones de idioma, describa los escenarios y los temas de la negociación con la mayor claridad posible y luego pida a su contraparte que describa cómo ve sus ideas, dejando bien claro que no le está haciendo un examen de vocabulario, sino que su propósito es comprobar si ambos están en la misma onda.

Obtener información para superar las barreas culturales

Recuerde que al concentrarse en sus intereses, su posibilidad de negociar eficientemente aumentará. Si se fija en los intereses en lugar de hacerlo en

las disonancias culturales, tanto usted como su contraparte tendrán más posibilidades de obtener mayores beneficios. No importa lo diferente que pueda ser su forma de negociar; lo importante es que se siga preguntando: "¿Cómo se relaciona esto con mis intereses?" "¿Qué estoy aprendiendo de los intereses de mis contrapartes?"

Los factores culturales que en apariencia son un problema no son tanto una colección de obstáculos, sino una serie de elementos que dan vida a su interacción.

Su mapa de interés le dirá qué tipo de información necesita y qué suposiciones deben comprobarse verdaderamente. Su táctica de negociación podría verse afectada por los problemas culturales y su forma de plantear preguntas puede verse influida por las características culturales, pero su búsqueda de los intereses de las otras partes evitará que pierda de vista sus objetivos y los intereses que subyacen en ellos.

Debe tener en cuenta que las barreras culturales pueden no estar relacionadas en absoluto con la nacionalidad. Sus negociaciones con personas procedentes de diversas culturas corporativas, de diferentes agrupaciones de su propia organización o con miembros de otras generaciones deberían realizarse con la mente abierta y sobre todo analizar si los retos a los que se enfrenta son esenciales para su negociación o son meras percepciones o hábitos distintos.

Cómo no gestionar la interculturalidad

A menudo nos sentimos tentados a hacer que los demás se adapten a nuestra forma de ver las cosas. Es fácil pensar: "Si esto funciona conmigo/mi empresa/mi país, estoy convencido de que también funcionará con ellos".

Necesitamos saber si es clave para nuestros intereses tratar de hacer que "ellos" se parezcan a "usted" (¿debe negociar un español con un japonés vestido de torero o de samurai?).

El "entrar en la cabeza de las otras partes" no significa que les vaya a lavar el cerebro y que usted vaya a luchar contra la mentalidad de la otra persona, ya que esto puede considerarse como un ataque y que su contraparte pierda interés en negociar con usted. Los demás no querrán adoptar una forma de negociar donde su punto de vista o sus hábitos son inferiores a los suyos.

En lugar de negociar con su hijo adolescente sobre sus gustos musicales negocie en asuntos logísticos, tales como el volumen en el que debe poner la música, en qué momentos del día puede ponerla y dónde no debe

hacerlo. Cuando las dos partes dilapidan su energía en socavar las ideas de los demás, llegamos a un duelo de monólogos en el que no tiene lugar ninguna verdadera negociación.

Utilizar expertos

A veces no es necesario invitar a la mesa de negociación a un especialista, pues el tiempo dedicado a esa área es relativamente reducido, pero podemos tenerle "a la espera" para consultarles bien en una sala adjunta, bien al teléfono o bien trayendo un dictamen de uno o varios expertos que sustenten nuestros argumentos.

Asimismo, debemos considerar si utilizar la experiencia de alguien que no forma parte de nuestra empresa, de nuestro equipo, sino de una institución especializada ("por sugerencia de nuestra asesoría jurídica, le hemos pedido al bufete xx un dictamen sobre esta cláusula, la cual os presentamos").

La implantación del acuerdo: ¿puedo depender de ellos?

Muchos negociadores dan por hecho que "un contrato es un contrato", mientras que en ciertas culturas, donde gobiernan otras leyes contractuales u otras normas culturales influyen en la posibilidad de que se cumpla un contrato, se necesita encontrar formas de corroborar que la otra parte va a cumplir sus promesas. Incluso entre los negociadores del pasado, donde los acuerdos se solían cerrar con un apretón de manos, ahora tienen que apoyarse en una gran cantidad de documentos.

En todas las negociaciones es necesario asegurarse el cumplimiento a largo plazo del acuerdo. En toda negociación es necesario llegar a un acuerdo sobre los incentivos y las penalizaciones y decidir quién determina si las partes cumplen su parte del trato.

Cuando usted trabaja con personas con las que no mantiene una relación duradera, usar las medidas para ganarse la confianza como un mecanismo para probar su grado de compromiso puede ser una forma importante de fortalecer el acuerdo final.

No se obsesione con el estilo

La obligación principal de un negociador es concentrarse en sus intereses, comprender los suyos propios y conocer los intereses de las otras partes. Se

produce una diferencia en el estilo de comunicación cuando entre hombres y mujeres, entre personas procedentes de distintas culturas que quieren imponer sus costumbres o que pretenden poner un velo sobre la información.

Usted debe superar esas diferencias haciendo preguntas para extraer la información que le ayude a conocer los intereses de todas las partes y a separar los problemas culturales de los asuntos verdaderamente importantes.

Si se encuentra en un entorno extraño donde no está familiarizado con el protocolo, siempre puede aprender qué debe hacer observando, aunque sería mejor que pidiera consejo sobre las expresiones o las costumbres que puedan apartarle de la negociación. Pregúntese constantemente cómo un elemento dado de la negociación puede afectar a sus intereses y a su BATNA.

Un viejo consejo es: "No se obsesione con el estilo", y si logra usar la negociación para obtener un conocimiento más amplio de los distintos intereses y para encontrar maneras creativas de hacer que todos (incluido a usted mismo) reparen en el trasfondo cultural, no pensará que las personas con las que negocia son el problema.

Resumen del Capítulo 9

- ❑ Las negociaciones interculturales se dan entre personas de distintas nacionalidades, entre culturas corporativas o entre agrupaciones dentro de las compañías. No espere que todos piensen como usted.
- ❑ Unas buenas negociaciones internas son la clave para realizar negociaciones externas provechosas. A no ser que sus colegas estén de acuerdo con los principales elementos de su estrategia de negociación y de sus aspiraciones, no podrán involucrarse en el acuerdo final con clientes o proveedores exteriores.
- ❑ Escuche atentamente los intereses y las preocupaciones de los miembros de otras agrupaciones de su organización y no tenga miedo de hacer preguntas.
- ❑ En un entorno multicultural, no limite sus expectativas sobre las personas de otros países con estereotipos, pues aquellas personas que hayan ido de intercambio de estudiantes, que se hayan movido entre las distintas divisiones corporativas o que simplemente hayan viajado mucho puede que no sean ejemplos "puros" de lo que usted espera si se basa en su nacionalidad.

- ❑ Cuando las diferencias culturales suponen una posible barrera para llegar a un acuerdo, concéntrese en sus intereses para mantener vivo el proceso. Si esas diferencias parecen afectar al entendimiento común, haga preguntas con el ánimo de aclarar los elementos que se estén debatiendo.
- ❑ Asegúrese de que tanto usted como los demás negociadores comprenden y aceptan lo que significa un acuerdo vinculante.
- ❑ Busque los posibles escollos que dificulten el cumplimiento a largo plazo de un acuerdo y abórdelos durante la negociación.
- ❑ Reconozca que las diferencias culturales no son más que “ruido” que no debe confundirse con los obstáculos verdaderamente importantes para un acuerdo.

diez

La creatividad y la moneda de cambio

"Cuanto mayor sea el pastel, más cantidad a repartir"
(Dicho popular norteamericano).

Negociación de un solo punto

A veces, durante una negociación, lo más sencillo es concentrarse en un solo punto y con frecuencia ese único punto es el dinero. El problema de concentrarse en el dinero (o en algún otro factor relativamente limitado) es que reduce la flexibilidad de las partes en su esfuerzo por alcanzar un acuerdo. En cualquier negociación es importante ampliar el número de temas a considerar con el fin de aumentar la probabilidad que todas las partes encuentren algo que les suponga una ganancia como resultado del trato.

El dinero no es lo único que hace girar el mundo y existen muchos otros factores que pueden influir para que las partes decidan llegar a un acuerdo. Más importante que el dinero es aprender el valor que da la contraparte a un elemento o a un resultado dado: un paquete de compensaciones laborales tiene un valor total en euros, un seguro de vida, un automóvil de la empresa, una oficina más amplia o un nuevo puesto en la empresa, además del salario, puede ser de gran valor para una parte y no tan importante para otra.

La solución intermedia

Si una negociación gira sobre un único elemento o sobre un estrecho margen de elementos, usted puede pensar que la forma más sencilla de alcanzar un acuerdo es mediante la transigencia.

Hay dos definiciones que explican lo que es una "perfecta" solución intermedia: según la primera, cada parte abandona la mesa de negociación con la misma sensación de satisfacción. La segunda definición dice que el resultado es que todos abandonen la mesa con la misma sensación de enfado, y si los negociadores se sienten enfadados con el resultado, probablemente no estén dispuestos a cumplir con sus compromisos.

Negociar sobre un elemento único y estrictamente definido limita la libertad de todas las partes para elaborar soluciones que respondan a la gran variedad de intereses de todos: de las propias partes, de sus colegas y de los otros participantes. Entre estos últimos se puede incluir a los competidores, a los organismos reguladores o a los vecinos de una planta en proyecto que estén preocupados por la contaminación que pudiera generar. Si sigue la estrategia de su mapa de interés, debería ser capaz de encontrar una gran variedad de intereses que la negociación puede satisfacer. Si piensa en intereses como su ego, su reputación o su deseo de que los participantes indirectos mantengan el control sobre su propio presupuesto podrá alcanzar un mejor acuerdo.

La oportunidad de pensar más allá de su propia empresa aumenta la posibilidad de satisfacer a un mayor número de intereses, dando lugar a un acuerdo más duradero.

Negociación de varios puntos

Muchas negociaciones no se limitan a un único elemento. Cada parte persigue sus propios intereses y con toda probabilidad cada uno habrá elaborado un método para abordar esos puntos. Lo más probable es que la negociación se ocupe de un abanico de elementos en lugar de limitarse a sólo uno, y en algunos casos, cada punto de la negociación se tratará como un elemento de la agenda por separado y se discutirán uno por uno.

Otras negociaciones serán menos estructuradas, especialmente cuando las partes tengan distintas prioridades entre sus intereses. La mesa se puede cubrir de múltiples puntos para que se discutan al mismo tiempo y en una negociación sobre un solo punto puede ampliarse para tener en cuenta otros temas (comercialización, materias primas, procesos de fabricación y distribución, etc.), así como la forma de convencer a las distintas áreas de su empresa para que estén de acuerdo en las prioridades.

Debe tener en cuenta en todo momento sus propios intereses y su BATNA, tanto si la negociación de varios puntos está muy estructurada

como si tiene una apariencia caótica, y poner los cinco sentidos en los recursos que se estén discutiendo, ya que los elementos que resultan valiosos para una parte pueden que no interesen a los demás.

Si usted es capaz de averiguar qué soluciones convencen a qué parte o partes aumentará las posibilidades de llegar a un acuerdo provechoso. Piense en los elementos que constituyen los recursos que las partes pueden intercambiar en la negociación como "moneda de cambio".

Moneda de cambio: Es una forma de denominar a los distintos elementos que puedan negociar las partes. La moneda de cambio tiene valor para ambas partes (a veces, más para una parte que para la otra) y eso es lo que la convierte en un elemento valioso en las negociaciones.

La moneda de cambio puede representar la rapidez en la entrega, otorgar a alguien el mérito de algún éxito, ofrecer mejoras en la calidad o reducciones de posibles costes futuros.

Cuantas más monedas de cambio existan, más probabilidades habrá de que cada parte tenga algo que ganar en la negociación, y por ello, un buen negociador utiliza su creatividad para presentar la mayor cantidad posible de monedas de cambio.

En lugar de depender de procedimientos estándar, diferenciarse de los demás y llegar hasta el límite de sus posibilidades, puede aumentar la cantidad de ganancias disponibles para las partes negociadoras. Este método puede implicar que cada una de las partes salga con más recursos en sus bolsillos y se sienta más satisfecha con el resultado.

La curva de asignación de valor

En la Figura 10.1, la línea vertical representa las posibles ganancias que espera obtener una de las partes en una negociación y la línea horizontal representa las ganancias que espera obtener la otra parte. Si cada uno presta atención solamente a sus propios intereses, se llevará a cabo una negociación cuyo resultado tendrá un ganador y un perdedor.

El problema que supone este resultado es que si una negociación da como fruto a un ganador y a un perdedor, la persona que haya salido derrotada puede no sentirse comprometida a cumplir con su parte del acuerdo.

La medida del éxito de una negociación es que dé lugar a un acuerdo que ambas partes estén dispuestas a cumplir.

Curva de asignación de valor: Esta curva también denominada curva Pareto, en honor al economista italiano Vilfredo Pareto representa gráficamente, entre otras cosas, los resultados de una negociación donde se refleja la posibilidad de aumentar las ganancias que tienen los negociadores cuando utilizan su creatividad para ampliar el número de "monedas de cambio" al alcance de las partes negociadoras.

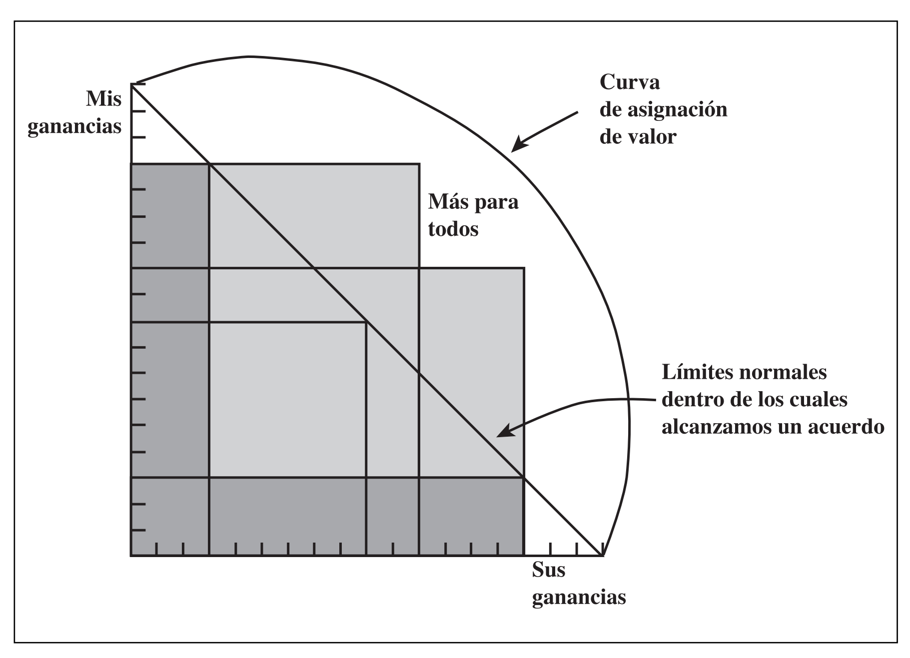


FIGURA 10.1. Curva de asignación de valor.

Por lo general, las personas solemos negociar dentro del triángulo descrito por las líneas que representan mis posibles ganancias, sus posibles ganancias y la línea que hay entre mis posibles ganancias máximas y sus posibles ganancias máximas. Al usar la creatividad con el fin de presentar beneficios extras para los negociadores, aumentamos las posibilidades.

Esa área de expansión, que va más allá de las limitaciones habituales de la imaginación de los negociadores, es la línea curva que describe la curva de asignación de valor. Al seguir la curva de asignación de valor podemos aumentar la probabilidad de obtener ganancias mutuas y de reducir el riesgo de que haya vencedores y vencidos.

Aumentar el pastel

Otro ejemplo muy recurrido en la enseñanza de negociación ilustra cómo pueden aumentar las posibilidades al considerar el tamaño de un pastel de manzana.

Un pastel muy pequeño presenta la posibilidad de que lo que gane una parte lo pierda la otra y aunque puede que sea suficiente para una persona, si dos personas lo comparten, no habrá lo bastante como para que ambos se sientan satisfechos. Cocinar o comprar otro pastel aumenta las posibilidades de que más personas obtengan la satisfacción de disfrutar de una generosa porción.

Piense que el pastel más grande representa las posibilidades extras que supone usar el concepto de curva de asignación de valor. Es decir, aumentar el número de monedas de cambio, de tal modo que más partes puedan obtener ganancias de la negociación.

Para aumentar las probabilidades de que la negociación sea un éxito todas las partes deben estar preparadas para alcanzar un acuerdo que responda a los distintos intereses presentados. Esto significa que, además de preocuparme por mis propios intereses, debo aceptar que usted se ocupe de hacer que se satisfagan los suyos. Si eso no ocurre, el desequilibrio resultante podría acabar con el acuerdo que hay entre nosotros.

Al usar la curva de asignación de valor como una guía para planificar nuestra negociación podemos llegar a esta conclusión: para convertir mis ganancias o las de las otras partes en algo que realmente se pueda entregar, debemos aumentar la probabilidad de que cada uno de nosotros abandone la sala sintiéndose comprometido a cumplir con el acuerdo.

Valor *versus* precio

La creatividad en una negociación implica comprender que el precio y el valor pueden ser muy diferentes, ya que el precio casi siempre se mide en términos monetarios, mientras que el valor refleja hasta qué punto una parte desea alcanzar un resultado dado.

Telediagnóstico

Francisco, socio de una consultoría de servicios de telecomunicaciones, estaba sentado frente a la directora de recursos humanos de una clínica con veinte centros médicos negociando un contrato de formación para implantar un sistema de diagnóstico médico por videoconferencia entre sus doscientos médicos y donde la oferta de la empresa consultora estaba un 30 por 100 por encima del techo del presupuesto del cliente.

Cuando ambos directivos, con sus respectivos equipos de trabajo, regresaron de desayunar en la cafetería de la clínica, decidieron hacer una tormenta de ideas en la pizarra de la sala de juntas donde en sólo treinta minutos se apuntaron varias propuestas (algunas algo disparatadas) para resolver esa brecha económica.

Como resultado del ejercicio no solamente los equipos de trabajo de cada parte negociadora se conocieron mucho mejor, sino que se habían identificado diferentes fórmulas de financiación usando terceras empresas patrocinadoras, se habían analizado posibles sustituciones de costes de la empresa consultora por recursos de la clínica y sobre todo se había planteado el intercambio de conocimiento entre ambas empresas (datos sobre el sector sanitario, otros usos de la videoconferencia, posibles clientes para la consultoría, etc.) que culminaron en un acuerdo más sólido, rentable y duradero para ambas partes.

No dicte el valor

Uno de los mensajes clave de este libro es que resulta fundamental tratar con respeto a los demás para poder negociar con ellos. Una de las formas de manifestar la importancia que tienen las aportaciones de las otras partes al desarrollo de una solución es dejar que ellos indiquen el valor que tienen las cosas. Es un signo de respeto bastante sencillo y una forma práctica de animarles a que se involucren en el proceso.

Asignar valor

Un buen proceso de preparación le ayudará a dar prioridad a sus intereses y objetivos. Puede pensar en los posibles elementos de la negociación que desearía ganar, pero que no son realmente una prioridad para luego ofrecer durante la negociación intercambiar sus ganancias a cambio de esos elementos que sean de mayor prioridad para usted.

Al negociar intensamente por conseguir los beneficios menos importantes puede hacer que su contraparte se sienta más satisfecha cuando renuncie a un beneficio a cambio de otro que resulte más importante para usted.

Estamos acostumbrados a ver anuncios en donde nos dicen que el producto X es el mejor y que resolverá todos nuestros problemas y algunas personas se toman ese tipo de anuncios al pie de la letra, mientras que a otros no nos gusta que nos digan cuánto tenemos que valorar algo, sino que queremos tomar nuestras propias decisiones.

Su mapa de interés se creará sobre la base de una serie de suposiciones que incluyen lo que usted considere que es el valor de las otras partes sobre un elemento o resultado dado. Recuerde que debe comprobar la veracidad de sus suposiciones haciendo preguntas y observando las respuestas, usando sus cinco sentidos para discernir cómo valoran las otras partes un posible resultado.

Cuando usted descubra cuánto valor asigna la otra parte a un posible resultado sabrá si aceptar esa valoración servirá mejor a sus intereses que tratar de imponer su propia opinión sobre el valor de ese punto de la negociación.

Otra forma de ver la asignación de valor

Cuando asigna valor en un elemento de la negociación con la esperanza de intercambiarlo por algo que tiene más valor para usted está corriendo el riesgo de actuar como un manipulador.

El propósito de la asignación de valor para futuras concesiones es elaborar una propuesta que produzca una sensación de satisfacción a las otras partes negociadoras. Si los demás piensan que usted es un manipulador, creando una falsa sensación de valor de un elemento, eso dañará su credibilidad a corto y a largo plazo.

Si un vendedor dice que un determinado producto es extraordinario y que hay que estar loco para no llevarse tres docenas, está adoptando una postura y, al mismo tiempo, no está dando a la otra persona la oportunidad de participar con su punto de vista en la materia.

Si usted tiene todas las respuestas, no hay ninguna razón para negociar, y en esas circunstancias su mensaje será: “No tiene nada que aportar a esta decisión”. Recuerde que la negociación es un proceso para obtener beneficios al trabajar en colaboración.

No trate de imponer sus valoraciones de elementos dados en una negociación con otras partes. Aunque podría ser de gran ayuda para el logro de sus intereses, este método puede desagradar a las otras partes y ser un obstáculo para alcanzar el acuerdo.

Cuando descubra que las distintas partes consideran que los elementos específicos de la negociación tienen distintos valores, tendrá una oportunidad de usar su creatividad para sugerir soluciones que reflejen esas diferencias.

Piense cómo puede utilizar todo lo que ha aprendido para aumentar el pastel con el fin de que produzca unos resultados que resulten atractivos a todas las partes. Los acuerdos que incluyen soluciones creativas tienen más valor que los que se basan en propuestas estándar.

Comprender el valor

Haga un esfuerzo por comprender cómo valoran sus contrapartes una posible propuesta, escuchando si se refieren constantemente a un determinado elemento y observe también en qué asuntos elevan el tono de voz y a la forma en la que responden a sus preguntas.

Cada uno de esos elementos de comunicación proporciona información sobre el valor que le dan a ciertos elementos de la negociación.

Separar a las personas del problema

Por definición, una negociación basada en los intereses se concentra en los intereses y no en las personas o en las partes. Use su creatividad para despersonalizar el proceso y concentrarse en el problema a resolver en lugar de fijarse en las partes implicadas, ya que malgastar su energía "eliminando" a las personas que se crucen en su camino no favorece a sus intereses fundamentales.

También recuerde controlar su BATNA: "¿Realmente tengo que negociar con esta parte?" Si la respuesta es sí, concéntrese en sus intereses y en los problemas que hay que resolver y considere a las otras partes como miembros de su equipo de resolución de problemas.

Mejorar las relaciones

A menudo descubrimos que, independientemente del tema sobre el que discutimos, los cauces de la discusión siempre son los mismos. Una persona que tenga la reputación de ser inaccesible lo seguirá siendo independientemente de quién se acerque a él o qué asunto se discuta.

En las relaciones familiares, los cónyuges suelen intercambiar acusaciones, por ejemplo, sobre el tiempo que tarda uno en vestirse cuando salen o

sobre quién tira siempre la basura. Si los cauces de la discusión entran en una rutina, aunque los elementos sustanciales del conflicto se podrían resolver, la previsibilidad del proceso puede afectar a las relaciones personales.

Los métodos creativos para cambiar el proceso de toma de decisiones pueden modificar la forma de afrontar un problema inmediato y pueden ayudar a mejorar una relación conflictiva.

Si hay dificultades en las relaciones empresariales o en las relaciones personales, use su imaginación para reconocer cuáles son los intereses que están en juego. Aunque intercambiar acusaciones puede proporcionar una sensación de satisfacción a corto plazo, generalmente interesa más mantener una relación productiva a largo plazo. Aunque examinar de dónde procede el conflicto no suena demasiado creativo, hacer un examen de uno mismo para llegar a comprender cuáles intereses tienen más o menos prioridad resulta siempre útil.

Solución creativa de problemas

Usar un método creativo para el proceso de negociación ayuda a descubrir soluciones que respondan a los intereses de muchas partes y puede realizarse de varias maneras:

- *Torbellino de ideas. Una idea puede ser buena independientemente de quién la sugiera. Escriban todas las ideas en un bloc o en una pizarra. Sólo después de que se haya agotado la imaginación colectiva, las distintas partes pueden comenzar a desechar las ideas que no respondan a sus intereses y luego pulir las buenas hasta hacerlas mejores.*
- *En lugar de sentarse a cada lado de la mesa de negociación, siéntese en el mismo lado. Al cambiar la disposición clásica en la que los negociadores se enfrentaban cara a cara, se favorece el valor de la colaboración usando el esfuerzo común para perseguir los intereses de las partes negociadoras. El simbolismo que tiene el sentarse hombro con hombro para actuar como aliados suele mejorar el proceso.*
- *Experimenten con soluciones innovadoras sin que las inhibiciones impidan que las buenas ideas salgan a la luz.*
- *Utilicen un solo texto. Tengan en cuenta los pensamientos de cada una de las partes y luego elabore un único documento que perfile una posible resolución otorgando a cada parte la oportunidad de comentar el documento o de editarlo. Tal y como dijo el presidente John F. Kennedy: "La victoria tiene miles de padres. La derrota es huérfana". Compartir el éxito puede ser un método creativo que dé como fruto una serie de compromisos y un acuerdo duradero.*

Comprobar las ventajas de los elementos creativos: uno a uno

Su mapa de interés le proporciona un abanico de suposiciones que debe comprobar cuando busque un marco común en el que basar un acuerdo. Además, un mapa de interés elaborado a fondo es el resultado de una reflexión creativa donde se han buscado los posibles intereses y las posibles conexiones que pueden no resultar evidentes si se apela solamente a las soluciones estándar. Para encontrar conexiones o soluciones inesperadas es necesario usar la creatividad por su parte que, a su vez, puede disparar la creatividad, o al menos cierto grado de sorpresa, en sus contrapartes.

Si su estrategia de negociación contiene algunos elementos creativos como nuevas formas de resolver problemas o de superar un clima de desconfianza, es aconsejable actuar con cautela donde tanto usted como los demás negociadores deberían seguir dos direcciones:

- Primera: comprometerse con el asunto en general coincidiendo en que ambos quieren llegar a un acuerdo.
- Segunda: examinar cada una de las nuevas propuestas con el fin de eliminar los posibles frenos al acuerdo. Puede ser que el concepto global de una propuesta suene bien a las otras partes, pero también puede haber temas delicados que afecten a elementos específicos y puedan provocar problemas.

Cuando usted proponga un paquete creativo, es mejor ofrecerlo como un conjunto y no como una propuesta del tipo “lo toma o lo deja”, pues no tiene sentido perder todo el acuerdo por culpa de elementos que a usted le resulten triviales, pero que puedan ser problemáticos para las otras partes.

No acapare todo el mérito

Trate de mantener un equilibrio razonable entre su ego y el resto de intereses presentes en la negociación. En una mediación, que puede considerarse como una negociación dirigida por una tercera parte desinteresada, los mediadores se enorgullecen de crear ideas que permitan que las partes negociadoras se puedan llevar todos los méritos. Los buenos mediadores están más interesados en alcanzar una resolución que en que los consideren las personas que han solucionado el problema. Esa misma motivación debería gobernar su conducta cuando sea una parte negociadora.

Usted negocia con Juan/a porque puede ayudarle a satisfacer alguno o varios de sus intereses; por tanto, no compita con Juan/a por llevarse el mérito de las buenas ideas, especialmente si puede aumentar su compromiso con el acuerdo final, permitiéndole que Juan/a se lleve los méritos sin que ello signifique que tenga que jugar la carta de la humildad.

Los demás se sienten más cómodos negociando con personas que hacen importantes contribuciones al resultado final. Encuentre la manera de ayudar a su contraparte a aportar respuestas creativas. La creatividad que encienda en él puede dar lugar a un acuerdo más provechoso. Comparta el mérito de un buen acuerdo en lugar de acaparar el prestigio sobre un elemento, pues si pone demasiado énfasis en su ego se arriesga a despertar el desagrado en su contraparte.

Yo gano, usted pierde

No olvide que la negociación no es un deporte de competición. Concéntrese en sus propios intereses y en los de sus colegas. Si su ego se lleva todos los méritos, aunque el ego de su contraparte se sienta menospreciado, puede que no se cumpla el acuerdo y que la negociación acabe en fracaso. Conceda el mérito a su debido dueño y no se preocupe por apropiarse de las ideas creativas.

Confirmación del entendimiento mutuo

Resulta especialmente importante asegurarse de que las ideas creativas no enturbiarán las aguas. A lo largo del proceso de negociación debe encontrar una manera educada de confirmar que el punto que ha presentado ha quedado claro usando preguntas del siguiente tipo:

- ¿Cómo cree usted que resumiría su jefe esta propuesta?
- ¿Puede describir de qué modo puede implementarse esta propuesta?

De igual modo, cuando las otras partes planteen propuestas, trate de asegurarse que la percepción de sus ideas ha sido la adecuada usando preguntas del tipo de: “¿Si le entiendo bien, usted piensa que el proyecto funcionaría mejor en Valencia que en Barcelona?” Eso indica que ha estado atendiendo y le da una oportunidad para comprobar si su contraparte comparte su percepción.

El entendimiento mutuo es fundamental y si usted y las otras partes piensan que están discutiendo o acordando cosas distintas, no habrá ningún

acuerdo. Además, comprobar constantemente si queda claro todo lo que se dice durante una negociación permite comprobar si realmente se involucran en cada elemento del acuerdo. Comprobar paso a paso el grado de compromiso de los negociadores le dirá si el acuerdo se romperá una vez que se den el apretón de manos o si perdurará.

Abra su mente y amplíe las posibilidades

Poner sobre la mesa más monedas de cambio y abrir su mente para encontrar soluciones originales, tanto durante su preparación como durante su respuesta a las propuestas de las otras partes, aumenta la posibilidad de alcanzar un acuerdo beneficioso para todos.

La frase ganar/ganar está demasiado usada, pero a no ser que las partes sientan que han obtenido un beneficio de la participación no habrá trato al final de la negociación. Escúchese a sí mismo y a los demás tratando de encontrar en todo momento las semillas que puedan germinar en una serie de ideas provechosas.

Resumen del Capítulo 10

- ❑ Muchas negociaciones parecen moverse alrededor de un único punto, generalmente el dinero. Cuando se trata de dinero, un compromiso puede ser la vía más fácil de llegar a un acuerdo. Si el dinero sólo es una forma de medir los elementos financieros de un paquete final, entonces el compromiso puede resultar un método arriesgado.
- ❑ En las negociaciones en donde las partes se ocupan de múltiples puntos o intereses, la tarea del negociador es buscar el equilibrio entre las prioridades de cada parte para modelar un acuerdo duradero.
- ❑ Si utiliza una curva valor para aumentar el tamaño del pastel, cada negociador debería añadir valor proponiendo una solución que se salga de lo normal. Su mapa de interés puede ayudarle a ver las oportunidades para asignar valor yendo más allá de las soluciones estándar al elaborar su acuerdo.
- ❑ Piense en los elementos considerados como moneda de cambio en sus negociaciones. Cuantos más recursos puedan intercambiar las partes, más probabilidades habrá de que cada negociador obtenga un beneficio.

- ❑ No confunda precio y valor. El precio es lo que usted paga; el valor es lo que recibe. No siempre se mide el valor en dinero; la satisfacción personal puede ser más importante que la cantidad de dinero que implica.
- ❑ Cuando se discute el valor, no diga a las otras partes lo valioso que debería ser para ellos la moneda de cambio que usted ofrece. Deje que sean ellos los jueces. Una persona que esté interesada en el flujo de fondos probablemente dará un valor diferente a la velocidad de pago al que asigne una persona cuyo interés está en una cuota de ventas.
- ❑ El objetivo de sus negociaciones es servir a sus intereses. Si no se aparta de eso en lugar de permitir que la personalidad de la otra parte interfiera en la negociación, tendrá más posibilidades de alcanzar un resultado satisfactorio. No permita que la personalidad de otra persona no le deje ver la verdadera razón que le lleva a negociar con ellos.
- ❑ Cuando añada elementos creativos a la negociación, ya sean basados en su experiencia, en su imaginación o en su preparación, no se sorprenda si las otras partes necesitan estudiar las ideas una a una. Si espera que los otros negociadores acepten todo el paquete sin dudar, eso significa que usted no negocia con ellos, lo que hace es tratar de dictar un resultado, y probablemente ellos rechazarán ese método.
- ❑ Una de las concesiones más sencillas es decidir quién se lleva el mérito de una buena idea o de un buen acuerdo. A no ser que necesite impresionar a alguien con su brillantez, dar o compartir el mérito con su contraparte puede aumentar su entusiasmo por el acuerdo.
- ❑ Asegúrese de saber en cada momento que usted y las otras partes se entienden. Si no están en la misma onda, su acuerdo puede estar abierto a una interpretación errónea.
- ❑ Si hubiera sólo una forma de alcanzar los objetivos o de satisfacer los intereses que los subyacen no habría necesidad de negociar. La negociación funciona porque las partes reconocen el valor de las aportaciones de los demás. Los medios que haya escogido para satisfacer sus intereses pueden no ser tan buenos como una idea que proceda de otra parte.



once

Los pasos del proceso de negociación

La información es el recurso principal de una negociación.

EN los anteriores capítulos hemos descrito los elementos y las ideas que hay que tener en cuenta al preparar una negociación y la forma de utilizarlos para alcanzar acuerdos productivos. Este capítulo explora los elementos del proceso de negociación que pueden contribuir a la eficacia de la interacción entre las partes. Se debe tener en cuenta que cada negociación es diferente y que no siempre las negociaciones siguen el mismo guión.

Aunque es necesario tener en cuenta cada uno de los elementos del proceso antes y durante la negociación, algunos pueden ser más importantes que otros en una situación dada. Por ejemplo, usted debe decidir si está más preocupado por estar en la misma frecuencia, por despertar confianza o por averiguar cuál es el abanico de posibles elementos que puede negociar para llegar a un buen acuerdo.

Creación de una agenda

Usted necesita conocer los elementos de la agenda que estarán sujetos a negociación. Cuando las negociaciones se centran en usted porque se enfrenta a alguien o porque responde al teléfono sin intención de negociar, probablemente no tiene una agenda en mente. La costumbre de organizar agendas cuando dispone de tiempo aumentará su capacidad de crear una agenda y de priorizar los puntos sobre la marcha.

Programar los elementos de la agenda

Si ha decidido que quiere asignar valor a un elemento relativamente intrascendente de la negociación con el fin de intercambiarlo más adelante por un objetivo más importante, piense en la secuencia de la agenda de negociación.

Si negocia sobre sus elementos más importantes al principio y no alcanza un acuerdo que satisfaga adecuadamente sus intereses, esto puede limitar el valor global del acuerdo para usted aunque más adelante alcance sus objetivos menos prioritarios.

La preparación de la agenda le dará una buena idea de los elementos clave que debe cubrir para responder a sus intereses y también le ayudará con sus suposiciones de los intereses de las otras partes.

Piense en la importancia y la prioridad de cada elemento de la agenda y anticipe las posibles consecuencias debido a la secuencia en la que se discuten los puntos.

Compartir el proceso de definición de la agenda

Trabajar con sus contrapartes en la creación de la agenda antes de poner en marcha la negociación es un paso inicial para conocer sus prioridades y para saber si desean afrontar puntos en los que usted no había reparado. De igual modo, si sus contrapartes dejan claro que no quieren incluir ciertos puntos en la agenda, tiene que decidir si la inclusión o la exclusión responde a sus intereses y si necesita negociar esa parte de la elaboración de la agenda.

El tamaño de las jaulas

Supongamos dos socios que están pensando en establecer un hotel para mascotas para que los dueños que no puedan llevarlas de vacaciones las dejen allí.

Si uno de los socios está pensando en gatos y el otro en perros, no podrán acordar el tamaño de las jaulas ni el diseño de las instalaciones y su precio. Debe quedar claro que se está hablando del mismo proyecto.

Los esfuerzos comunes para elaborar la agenda permitirán que usted y su contraparte tengan una oportunidad para practicar cómo alcanzar un

acuerdo. Elegir el momento en el que deben presentarse algunos puntos en particular es un importante ejercicio de colaboración.

A medida que va avanzando el proceso de definición de la agenda, debería pensar de qué modo todo lo que vaya aprendiendo va en contra de su BATNA inicial. Luego debe decidir si tiene la sensación de que usted y sus contrapartes pueden llegar a trabajar juntos. Crear una agenda común también le da la oportunidad de asegurarse de que todos los futuros negociadores están en la misma onda. ¿Por qué va a perder el tiempo negociando con partes que tienen un punto de vista tan distinto acerca de lo que es importante y que quizá se pasen la negociación hablando de propósitos opuestos?

No podemos hablar con los jugadores sin un marcador

Sus esfuerzos con los otros negociadores por elaborar una agenda antes de sentarse a negociar deberían dar como fruto un documento escrito para llevar a la mesa de negociación. Por otro lado, si hay varias personas implicadas y cada participante tiene la agenda escrita, cada uno podrá ver en qué momento su tema puede convertirse en el asunto a debatir. Manejar una agenda escrita aumenta la probabilidad de que los participantes de la negociación tengan una noción del proceso en su conjunto.

Resulta incómodo negociar con un participante cuyo foco sea tan estrecho que suponga un obstáculo para el avance de la negociación; por ello, saber dónde encaja el punto de cada negociador dentro de la reunión ayuda a poner las cosas en su debido contexto, dando la prioridad adecuada a cada punto a medida que vayan apareciendo durante el encuentro.

La agenda: la primera elección del acuerdo

Una agenda escrita puede servir como guía para el progreso de la negociación y conviene resumir los acuerdos alcanzados en cada punto de la agenda, aunque más adelante sea necesario estudiar detalladamente esos acuerdos.

Los negociadores experimentados piden a los participantes que firmen junto a los resúmenes de los acuerdos alcanzados en cada punto de la agenda, y aunque eso no lo convierte en un contrato legalmente vinculante, con ello se consigue crear un registro del progreso.

Si elabora un resumen, reparta fotocopias del documento a los participantes al final de la sesión, y cuando todos tengan una copia de la misma

información, nadie puede acusar a los demás de haber modificado algún punto. Si alguien quiere jugar sucio y modificar el documento original, sus intentos por hacer cambios no servirán de nada si el resto tiene una copia del original.

No recuerdo haber discutido eso

Si la negociación se celebra a lo largo de varias sesiones, las copias de los elementos resumidos del acuerdo firmados pueden servir para evitar que otro negociador, al que se le recuerda un punto en concreto, llegue a responder: "No recuerdo haber discutido ese punto".

Uso de la agenda como una referencia

Uno de los elementos clave de una negociación es saber si las partes pueden estar seguros de que el acuerdo resultante sea duradero. Recuerde que la prueba que confirma el éxito de una negociación es que las partes alcancen un acuerdo que estén dispuestas a cumplir.

Durante el proceso de definición de la agenda, tanto usted como su contraparte tienen la oportunidad de crear referencias que sirvan para determinar si todos actúan de buena fe respecto al acuerdo en sí, tanto durante la creación de la agenda como en la negociación "oficial". Si no pueden llegar a un acuerdo sobre el orden en el que se discutirán los elementos, tendrá una idea de lo difícil que puede ser alcanzar un acuerdo con ellos.

Cambios inesperados en la agenda

Si las partes para una negociación han llegado a un acuerdo de antemano sobre una agenda, se debe controlar si alguien trata de quitar de la discusión un punto acordado o de añadir algo nuevo que no se haya contemplado previamente.

Por otro lado, si usted no está de acuerdo en añadir o en borrar algo y la otra parte insiste en que esos puntos deberían ser parte de la negociación, debe pensar si es un signo de mala fe que reduce su credibilidad en esa parte.

Utilice tanto el proceso de elaboración de la agenda como la propia negociación como una medida acerca de cómo las otras partes mantienen

su palabra. El proceso de elaboración de la agenda puede usarse para adquirir el hábito de alcanzar acuerdos con los demás, para medir la posible dependencia a largo plazo de varias partes y para desarrollar o mejorar una relación.

Trabajar en equipo en una agenda elaborada de mutuo acuerdo puede hacer que la negociación transcurra de modo más cordial y productivo. Compartir el esfuerzo de acordar una agenda antes de la negociación también puede utilizarse como una medida para despertar confianza.

Crear confianza y comodidad

Crear confianza entre las partes negociadoras a menudo es un importante primer paso (o serie de pasos) antes de que comience la verdadera negociación y puede ser tan sencillo como poner en marcha el proceso tomando un café o comiendo en equipo. Use esas actividades como una oportunidad de conocer a un desconocido o a alguien con quien se sienta incómodo al principio.

Las medidas para crear confianza pueden ser más elaboradas como cuando las partes negocian en fases o rondas, alcanzando acuerdos y siguiendo un método paso a paso. Cuando se cumpla cada pequeño acuerdo, las partes pueden trabajar en puntos más elaborados, más complejos o más conflictivos. Las primeras demostraciones de que los acuerdos pueden cumplirse puede aumentar la confianza de todas las partes en que el proceso final merecerá la pena.

En cada una de esas etapas de la negociación usted debería examinar su BATNA para ver cómo todo lo que conozca acerca de las otras partes o su cumplimiento de las promesas pueden modificarlo. Encuentre la forma de examinar la conducta de las otras partes para tener una idea de lo que puede esperar de ellos a largo plazo.

Despertar confianza: Cuando las partes negociadoras no se conocen bien o si han tenido una experiencia desafortunada pueden usar ciertas herramientas para aumentar su nivel de comodidad, que en diplomacia se denominan medidas para despertar confianza, tales como iniciar la reunión con una presentación de intenciones, plantear buenas preguntas y escuchar atentamente.

Uso de su mapa de interés

En la preparación que haga antes de la negociación se incluye tanto el trabajo para familiarizarse con el tema a tratar como la elaboración de un mapa de interés que refleje sus suposiciones sobre los intereses de las partes negociadoras y otros participantes. Su mapa de interés puede servir de guía durante la negociación y decirle qué tipo de información necesita obtener de los demás para poder alcanzar un buen acuerdo.

Su mapa de interés no le proporcionará una estrategia o una táctica definitiva, pues se basa en suposiciones y puede que sus suposiciones no sean acertadas.

El propósito de la comunicación

Recuerde que todos preferimos que nos escuchen a impartir lecciones. Usar el mapa de interés como un boceto de las posibles preguntas que debe plantear en lugar de usarlo como un armazón de la solución perfecta le ayudará a comunicarse y, por tanto, a aprender más cosas de sus contrapartes.

Cuanta más información consiga de ellos, mayor será su capacidad para valorar cómo lo que aprenda puede afectar a su BATNA y mayor será su capacidad para responder de manera creativa y eficaz a la información que obtenga de las respuestas a sus preguntas.

Considere su preparación como una forma de comprender mejor su propia situación y como un esbozo de lo que debe aprender de las otras partes con el fin de elaborar un acuerdo mutuo que todos estén dispuestos a cumplir. El mapa de interés es más un boceto de las preguntas que debe plantear que una presentación de respuestas.

Tácticas y herramientas del mapa de interés

Aunque le toca a usted decidir si debe incluir el mapa de interés entre sus papeles durante el proceso de negociación, memorice las preguntas que surjan a medida que avanza la negociación

- *Haga un examen realista de las suposiciones que haya realizado sobre los distintos participantes.*
- *Utilice las preguntas de su mapa de interés para saber qué tipo de prioridad conceden ellos a sus diferentes intereses.*

- *Averigüe si las conexiones que haya entre los intereses que ha supuesto durante la creación de su mapa de interés le conducirán verdaderamente a un acuerdo que responda a los intereses y prioridades de los distintos participantes.*
- *Cuando la otra parte aparece con una sorpresa (o con lo que esa persona considera una sorpresa) verifique si su mapa de interés puede proporcionarle una respuesta adecuada.*

Regatear

Solemos usar diferentes palabras para describir los distintos métodos que se emplean para negociar, tales como regatear, trapichear e intercambiar.

Aunque los distintos términos nos traen a la mente diferentes métodos, el hecho es que, como consecuencia de un proceso de negociación equitativo, las partes obtienen beneficios como resultado de las aportaciones de las otras partes.

¿Todo está abierto al regateo?

Hay algunas personas que se sienten obligadas a obtener el mejor acuerdo independientemente de la situación. Algunos anuncios se aprovechan de esa necesidad, sugiriendo que si usted compra este automóvil obtendrá las mejores garantías, el mejor precio, las mejores prestaciones y todo lo demás que si compra el de la competencia.

Entre las cuestiones que podemos plantearnos está si nos sentimos cómodos regateando en todo y también si nos sentimos cómodos con aquellas personas que nunca se sienten satisfechas del acuerdo que han obtenido. La pregunta que subyace es si uno quiere que le conozcan en los negocios o en su vida personal como una persona que siempre trata de obtener el máximo de provecho de los demás.

Negociación: Es un proceso por el cual las personas intercambian bienes u otras cosas de valor de manera civilizada. La negociación nos ofrece la oportunidad de “hacer las paces” para alcanzar el verdadero acuerdo. La negociación basada en los intereses no es un juego donde uno gana todo y el otro no gana nada, sino que es un proceso por el cual las partes contribuyen a la creación de un acuerdo que satisfaga a todos.

Su reputación, tanto personal como profesional, debe tenerse en cuenta cuando decida cuánto debe presionar y si tiene que negociar en todo. Necesita determinar cuándo una negociación puede dar lugar a un buen resultado. Si compra en un mercado o en algún otro lugar donde se espera que los compradores y los vendedores regateen sería ingenuo no intentar llegar al mejor acuerdo.

En los negocios debemos prestar atención al nivel de tolerancia de nuestras contrapartes, pues si se los presiona todavía más pueden evitar negociar con nosotros en el futuro.

También el conocer su BATNA ayuda a decidir si vale la pena convertir su reunión en una sesión de regateo.

Si..., entonces...

Debemos pensar en la forma que daremos a nuestro regateo. Cuando adoptamos una postura y nuestra propuesta es “lo toma o lo deja”, la única forma de rectificar esa postura es salir malparado.

Presentar una oferta con un incentivo aumenta las posibilidades de hacer que los negociadores alcancen un acuerdo en el que cada parte se sienta cómoda. Después de escuchar atentamente la información presentada por nuestra contraparte y de tener una noción más realista de sus intereses y prioridades seremos más capaces de hacer ofertas que puedan resultar más atractivas.

Una forma de ofrecer un regateo que a menudo hace que las personas lleguen a un acuerdo es mostrar los elementos de intercambio que están en juego. “Si promete darme un libro que necesito para mejorar mis conocimientos, le compensaré con una carta de recomendación que mejore su currículo”.

Bebidas gratis para las largas esperas (Steven Cohen)

Les voy a narrar dos ejemplos que ilustran las posibilidades que tienen las partes a ambos lados de la mesa de negociación:

1. *Hace muchos años mi familia había confirmado una reserva en un restaurante para cenar a las siete y media de la tarde. Llegamos a tiempo, pero nos dijeron que el restaurante no había apartado una mesa y que tendríamos que esperar. El grupo lo formábamos quince personas, desde un niño de dos años hasta una pareja de ochenta, que nos sentimos ofendidos por las molestias que nos causó la mala planificación del restaurante.*

Le dije al camarero de forma amable que, dado las edades de nuestro grupo, teníamos problemas para esperar y le sugerí que nos ofrecieran una bebida a toda la familia para compensar las molestias. Después de meditarlo, el camarero estuvo de acuerdo y nos acomodó mientras esperábamos a que prepararan la mesa.

2. *Mi esposa y yo fuimos a cenar (sin reservar) a un restaurante japonés donde esperamos pacientemente una mesa. Una vez sentados, tardaron casi una hora en traer la cena, pues los cocineros estaban saturados de trabajo. Nuestra camarera no esperó a que se lo pidiéramos: nos trajo una botella extra del sake de la casa.*

En el primer ejemplo estábamos molestos por la mala planificación del restaurante, mientras que en el segundo podríamos decir que nadie era culpable. Pero la compensación voluntaria en el restaurante japonés despertó mucho más nuestra lealtad como clientes que el esfuerzo que tuvimos que hacer negociando para que nos dieran una bebida gratis en el primer restaurante.

Presentar una oferta como una proposición del tipo si..., entonces... le da a su contraparte la oportunidad de ver cómo su recompensa enlaza con la consecución de su objetivo. Al hacer que el proceso de intercambio sea transparente se puede aumentar la confianza de las partes en el valor del acuerdo, así como la dependencia mutua.

Sin lugar a dudas, si yo llego con la carta de referencia en la mano a la hora acordada y usted llega sin el libro prometido, puedo aplazar la entrega de la carta hasta que usted haya cumplido con su parte del acuerdo.

Caracterizar los elementos de la negociación como artículos de compensación puede aclarar más el propósito de la actividad. Cuando utilice el método si..., entonces... hay una comunicación más clara entre las partes. Todos están en la misma frecuencia, al menos en lo que se refiere a ese elemento de la negociación.

Crear un compromiso a largo plazo

Salvo en casos extremos (por ejemplo, cuando regatee con un vendedor ambulante), crear un acuerdo de largo plazo es una parte esencial de la negociación.

Durante su preparación piense en aquello que pueda salir mal a corto, medio y largo plazo, y cuando negocie tenga en cuenta esas contingencias.

Qué puede salir mal

Hay muchos tipos de fallos que pueden provocar problemas en el cumplimiento de un acuerdo, como los de la siguiente lista:

- *Su contraparte no tiene autoridad para obligar a su empresa.*
- *Puede haber una huelga o un incendio en la fábrica que interrumpa la capacidad de entrega de una de las partes.*
- *El producto no cumple las expectativas.*
- *Las necesidades o los recursos cambian durante la vida del contrato.*
- *Los propios clientes del comprador pueden abandonar el negocio.*
- *Una parte es demandada y eso le impide conseguir la financiación necesaria para entregar el producto contemplado en el acuerdo.*
- *Los abogados o cualquier otro profesional que representan a una de las partes se convierten en un obstáculo, aunque las partes hayan hecho un trato.*

Además de aplicar una medicina preventiva mientras negocie con el fin de llegar a un acuerdo duradero, necesita pensar qué mecanismos deberían utilizar tanto usted como sus contrapartes durante el encuentro y preguntarse: "¿Cómo puedo asegurarme de que mi contraparte cumplirá su parte del negocio? ¿Hay alguna cosa que deba él hacer para supervisar mi comportamiento?"

A veces es necesario buscar una tercera parte neutral para que controle de forma objetiva la actuación de las partes y esa tercera parte puede ser más creíble a la hora de determinar si hubo incumplimiento de lo pactado.

¿Penalizaciones o incentivos?

A veces se encontrará con que los acuerdos contienen penalizaciones por no poder cumplir con los plazos u otras condiciones. Esas penalizaciones tienen el riesgo de que, a medida que aumentan, la parte penalizada puede descubrir que es más barato pagar la sanción que cumplir el acuerdo. Como alternativa, muchos acuerdos contienen incentivos para que las partes cumplan su contrato a tiempo.

Sería conveniente evaluar si una de las partes debería recibir una bonificación por entregar los recursos más rápido o mejor que los niveles mínimos acordados por los negociadores.

Criterios objetivos

Hay un elemento paralelo al uso de personas objetivas que supervisen la calidad del cumplimiento del acuerdo. A menudo los negociadores tienen que enfrentarse a una situación en la que está en juego "su palabra contra la mía", y cuando las partes difieren sobre puntos tales como la calidad, la cantidad, el precio o asuntos parecidos es difícil que una parte convenza a los demás de que su afirmación sobre un asunto dado es la correcta. En esas circunstancias resulta útil contar con una fuente de información exterior y puede resultar tan sencillo como remitirse a una publicación conocida, a un manual del sector o a una página web.

En general, las asociaciones empresariales y cámaras de comercio establecen parámetros para ayudar a que los negociadores lleguen a una conclusión. También existen profesionales formados y acreditados como expertos en joyas, fincas, instalaciones industriales, etc., cuya palabra no es más convincente que la mía.

El libro azul

Cuando un comprador y un vendedor se comprometen a determinar el precio justo de un coche de segunda mano pueden remitirse a cualquiera de las revistas especializadas o a páginas web para encontrar información imparcial sobre ese precio.

Por tanto, cuando trato de vender mi Seat del año 1998, con 300.000 kilómetros en el contador, podríamos discrepar en el precio exacto; pero si llegamos al acuerdo de usar la revista "Cuatro Ruedas" como fuente de información objetiva, podemos obtener una cifra de referencia a partir de la cual podremos hacer ajustes en función de los accesorios, la forma de pago, la prisa del comprador o vendedor, etc.

ZOPA

A falta de una fuente de información objetiva, especialmente cuando las partes negocian un precio, sería buena idea buscar la ZOPA (zona de posible acuerdo). Esto nos lleva de nuevo al mito de que la primera persona que menciona una cifra pierde, y como comentamos, la forma más eficaz de superar ese posible obstáculo a un acuerdo es estar preparado para proponer un margen de precios dentro del cual usted crea que se puede hacer un trato.

ZOPA (zona de posible acuerdo): Es el rango de precios dentro del cual las partes negociadoras consideran que se puede llegar a un acuerdo.

Debe escuchar la respuesta a su propuesta del rango de precios y decidir si indica una ZOPA. Entre tanto, eche otro vistazo a su BATNA para averiguar si merece la pena seguir adelante con la actual negociación, y si decide continuar con la negociación, puede echar mano de la creatividad para encontrar la forma de agregar o quitar valor de lo que usted o su contraparte se ofrecen mutuamente con el fin de crear una ZOPA que desemboque en un acuerdo.

Si sólo se fija en el sueldo neto durante una negociación sobre su compensación en su empresa puede que eso impida que se llegue a un acuerdo satisfactorio, pero al analizar otros elementos del paquete de compensaciones, tales como el seguro médico, una plaza de estacionamiento o las vacaciones, las partes pueden buscar elementos que creen una zona de posible acuerdo.

Expectativas y concesiones

La atención que le preste a sus intereses y la prioridad que les dé en su proceso de preparación debería ayudarle a elaborar una serie de expectativas sobre el posible resultado de la negociación, las cuales le ayudarán a definir en su estrategia los objetivos principales y secundarios.

Expectativa: Es lo que prevé conseguir al llevar a cabo una negociación. Sus expectativas deberían ser agresivas, pero realistas, y no debe adoptar posiciones. Por ejemplo, cuando negocie la venta de los productos de su empresa, sus expectativas deberían ser el precio, la cantidad, compromisos de calidad o nivel de servicio, penalizaciones y premios, etc.

Concesión: Es algo que ha declarado que quiere, pero que acepta renunciar, para alcanzar un acuerdo. Las concesiones no deberían ir contra sus intereses fundamentales, y aceptando que la negociación es un “toma y daca”, necesita durante la preparación analizar en cuáles áreas está dispuesto a ceder para obtener unos beneficios específicos.

Por tanto, si su interés principal es la entrega rápida, puede que necesite ceder en el precio o forma de pago a cambio de conseguir más rapidez.

No exprese sus objetivos adoptando una posición inflexible, lo que le deja menos lugar para regatear y corre el riesgo de que cuando rebaje esos objetivos salga malparado.

También al elaborar sus expectativas debe planear de antemano qué cosas está dispuesto a conceder o a intercambiar para poder satisfacer sus intereses. Las concesiones que se planean de antemano son menos molestas que las que se hacen bajo presión, y si su acuerdo es el resultado de hacer concesiones bajo presión, el acuerdo carecerá de la importante aprobación mutua necesaria para decir que la negociación fue un éxito. Las concesiones no deseadas conducen a acuerdos que no se cumplen.

Compromiso

Cuando la negociación gira en torno a una única moneda de cambio o a una pequeña cantidad de elementos, el compromiso puede dar lugar a un resultado mutuamente aceptado. Por otro lado, cuando la negociación es compleja, con múltiples recursos, intereses o partes, resulta más complicado alcanzar un compromiso.

Antes de comprometerse debe examinar su BATNA y determinar si es más importante alcanzar un acuerdo que los intereses a los que debe renunciar para alcanzar un compromiso.

Supongamos que usted vende una bicicleta de segunda mano por mil euros y a mí me gustaría comprarla por ochocientos. En ese caso, el precio es el único elemento que nos separa del acuerdo, mientras que si discutimos sobre las herramientas, el casco o las piezas extra y cada uno acepta comprometerse en un precio de novecientos euros (encontrando un término medio) es posible que lleguemos a un acuerdo.

Nunca se consigue más de lo que se espera

Cuando negocie es poco probable que supere sus expectativas, a no ser que sean excesivamente pesimistas. Si usted espera perder o acabar siendo la víctima, es casi seguro que así será.

El compromiso puede ser la mejor respuesta cuando llegar a un acuerdo se convierte en un objetivo en sí mismo. Sin embargo, cuando cada una de las partes persigue su propio interés, alcanzar un acuerdo puede ser menos valioso que proteger lo que ya tenga.

El compromiso es un medio para alcanzar un fin, pero no debería considerarse como un fin en sí mismo.

Colaboración

El método basado en el interés aplicado a una negociación funciona cuando las partes que tratan de satisfacer sus propios intereses particulares descubren que las otras partes pueden ofrecer la moneda de cambio necesaria para alcanzar esos intereses.

Para dar a las otras partes la oportunidad de proporcionar recursos, información o ideas creativas para ayudar a que las otras partes satisfagan sus intereses se requiere un espíritu de cooperación o colaboración.

Cuando los negociadores tratan a los demás como "compañeros de equipo" con los que compartir una voluntad de solucionar un abanico de problemas usando un proceso abierto y justo, su colaboración a menudo da un resultado común donde el todo es mayor que la suma de sus partes.

Multitarea

Los negociadores son personas y no ordenadores diseñados para realizar múltiples tareas. Las personas podemos concentrarnos en un estrecho margen de elementos, a menudo de uno en uno, mientras que para poder negociar de manera eficaz y productiva necesitamos tener en mente varias cosas a la vez.

Su preparación debería abrir su mente a una variedad de elementos que puedan surgir durante la negociación, y si analiza cómo cada decisión puede influir en los demás, usted tendrá más posibilidades para negociar prudentemente.

Comprender la prioridad de cada elemento de la agenda le ayudará a ponerlo en su contexto, de tal modo que usted no malgaste su tiempo o su energía en asuntos menos importantes.

Ajedrez

Los negociadores experimentados actúan como profesionales del ajedrez, que no sólo se concentran en el movimiento inmediato, sino en cómo puede influir el resultado de ese movimiento en los siguientes movimientos del juego (o del proceso de negociación).

El estudio de las partidas de los oponentes (en la preparación), la experiencia que brinda el conocer a fondo varias jugadas con cada pieza (o recurso) y la práctica de anticipar movimientos es lo que diferencia un maestro de ajedrez de un simple aficionado.

Es fácil decirse a uno mismo que debe realizar múltiples tareas y pensar de antemano en varios movimientos. No obstante, esto significa a veces una sobrecarga de atención que puede interferir en una buena negociación. Tómese su tiempo durante una negociación apelando a pausas bien preestablecidas o bien sobre la marcha ("quisiera analizar y discutir por teléfono con mi equipo esta última propuesta, podemos hacer una pausa"), especialmente cuando a usted le parezca que se mueve demasiado deprisa.

Recuerde que las respuestas rápidas pueden dar lugar a consecuencias no deseadas y prolongadas. Si usa los tiempos muertos y pausas podrá reconcentrarse, analizar la situación y decidir si su estrategia general o sus tácticas específicas para obtener una negociación es provechosa.

El cierre de la negociación

Tanto usted como las partes con las que negocia deben encontrar mutuamente alguna forma de expresar que se ha alcanzado el cierre. Ya sea con un apretón de manos, un comunicado de prensa o un contrato, debe asegurarse de que todos comprenden que la fase de negociación se ha cerrado.

No obstante, a veces conviene dejar la puerta abierta a pequeños ajustes denominados "delta-acuerdos", y como un contrato sólo puede cambiarse si las partes aceptan los cambios, si usted ha descubierto una posible mejora al pacto logrado o bien si cambian las circunstancias, resulta perfectamente adecuado ponerse en contacto con su contraparte y sugerir que puede haber cambios aun después de que se haya adoptado el convenio o el contrato. Si están de acuerdo, es posible hacer dichos cambios, y si no, asegúrese de contemplar las consecuencias legales y comerciales que pueden acarrear si se rompe el contrato.

Usar los tiempos muertos

Hay varias formas de introducir tiempos muertos en la negociación para darle la oportunidad de reconsiderar y analizar la situación:

- *Acuerde tener pausas programadas en momentos específicos de la negociación: descansos para tomar café, oportunidades de comprobar su buzón de voz, reuniones con sus compañeros de trabajo.*
- *Si la negociación se celebra en su oficina, puede ponerse de acuerdo con un colega para que le llame después de, digamos, cuarenta y cinco minutos. Pregunte a su contraparte si le importaría dejarle solo mientras atiende a una llamada pactada desde hace varios días.*
- *A veces se encontrará en un proceso que parece cobrar cada vez más velocidad y como las cosas van muy deprisa usted piensa que necesita un tiempo muerto para la reflexión. Entonces puede plantear: "Casi hemos alcanzado un acuerdo, y aunque no deberíamos salir mientras estemos avanzando, necesito ir al lavabo", para disponer de un momento de privacidad en un lugar donde nadie le pueda molestar.*

0-15 sin sacar la raqueta

Es una desagradable táctica que consiste en una descalificación o cuestionamiento importante de las premisas que se establecen en la apertura de la negociación (por ejemplo, nosotros no creemos que este mercado vaya a crecer como ustedes pronostican o las cifras de este informe están obsoletas).

No es una ciencia exacta

La negociación no es una ciencia exacta y hasta los niños que son demasiado jóvenes para leer este libro tienen su estilo para negociar sobre sus juguetes con sus hermanos y sobre la hora de acostarse con sus padres.

Recuerde que en una negociación siempre hay varias opciones y no existe ninguna fórmula definitiva (como dicen en un pueblo de la sierra de Madrid, "depende de según"). Memorizar un catálogo de actitudes negociadoras no le convertirá en un buen negociador, mientras que pensar de antemano en la negociación, concentrarse en sus intereses y escuchar atentamente a las otras partes sí le ayudará a obtener resultados más eficaces.

Resumen del Capítulo 11

❑ Al prepararse para la negociación, averigüe de qué modo el proceso puede ayudarle a satisfacer los objetivos o intereses que persiga.

- ❑ Decidir qué elementos deberían recogerse en la agenda y cuándo deberían discutirse puede tener un impacto significativo.
- ❑ Compartir el proceso de elaboración de la agenda con su contraparte puede darle la oportunidad de practicar un método para alcanzar acuerdos.
- ❑ La agenda acordada puede considerarse el armazón del acuerdo hacia el que apuntan todas las partes. La agenda y cualquier nota que apunte en ella durante la negociación puede que no sea un documento con valor legal, pero puede ayudar a hacer que las partes se comporten honestamente y permita supervisar el cumplimiento de las promesas hechas por cada parte.
- ❑ Cuando negocie con una nueva parte o si las partes de una negociación tienen un pasado tormentoso, las medidas para despertar confianza pueden aumentar la posibilidad de poder trabajar juntos.
- ❑ Su mapa de interés es una herramienta estratégica que le sirve para averiguar qué información necesita conocer para tomar una decisión prudente según sus intereses y su BATNA. Utilice las preguntas surgidas a raíz de su mapa de interés para conocer a las otras partes y para comprobar si sus suposiciones son correctas.
- ❑ Si trata de tomarse el regateo como un juego se expone a disuadir a los demás de querer negociar con usted.
- ❑ Relacionar los elementos usando el método “si usted hace..., entonces yo haré...” puede proporcionarle a su contraparte los incentivos necesarios para alcanzar un acuerdo con usted.
- ❑ Imagine las peores situaciones posibles para elaborar formas de medir el comportamiento de las otras partes tanto durante la negociación como durante el cumplimiento del acuerdo y prepárese a contestar la pregunta: “¿Qué es lo peor que puede suceder?”, para decidir si puede depender del cumplimiento a largo plazo de su acuerdo con las partes.
- ❑ Una tercera parte desinteresada o una fuente de experiencia independiente puede proporcionar una serie de criterios objetivos para supervisar el cumplimiento de un acuerdo.
- ❑ Encontrar la ZOPA, la zona de posible acuerdo, puede ayudar a las partes negociadoras a fijarse en un margen de regateo realista.
- ❑ Será mejor su “toma y daca” si sus expectativas son lo bastante altas como para dejar espacio a las concesiones.
- ❑ El objeto de la negociación basada en el interés es colaborar para satisfacer los intereses de las partes en lugar de limitarse a comprometerse a hacer un trato.

- No piense que la negociación versa cada vez sobre un asunto y tenga en cuenta la interrelación entre todos los elementos, y si esa multitarea es complicada, tómese tiempos muertos para darse la oportunidad de analizar qué está pasando y qué cosas le gustaría cambiar.

doce

Los "siete pilares" de una negociación eficiente

No permita que el bosque no le deje ver los árboles.

Prestar atención a las prioridades

AUNQUE la negociación se simplifica significativamente si ha preparado bien el tema, es necesario prestar atención al proceso, ya que los elementos del proceso influyen en la marcha de la negociación.

Para ayudar en la asignación de los elementos de cada negociación a que encajen en sus circunstancias particulares proponemos *Los siete pilares de una negociación eficiente*[*], los cuales se deberán priorizar eligiendo cuáles son los pilares que tienen mayor o menor importancia.

Los siete pilares

Tal y como muestra la ilustración adjunta, los siete elementos de una negociación pueden analizarse tanto en la preparación como durante la misma (cuando haga múltiples tareas o cuando se tome un tiempo muerto para analizar la situación).

Los siete pilares no tienen un orden de prioridad en concreto y cada uno puede ser el elemento más importante (o menos importante) dependiendo de la situación:

- *Relaciones.*
- *Intereses.*
- *BATNA.*
- *Creatividad.*
- *Justicia.*
- *Compromiso.*
- *Comunicación.*

Las relaciones

En muchas de sus negociaciones usted puede negociar varias veces con las mismas contrapartes: colegas de su empresa, clientes o proveedores o con su familia.

El método más efectivo que puede adoptar cuando se trata una y otra vez con las mismas personas es considerar cada negociación como un episodio más de una relación duradera. Esta forma de ver las cosas le dará libertad para ver las ganancias o las pérdidas desde una perspectiva a largo plazo.

¿Cómo dice?

Claudio trabajaba diariamente con un directivo de una empresa cliente, quien se sentía avergonzado por su progresiva pérdida de oído, pero seguía "olvidándose" de ponerse su audífono.

Claudio temía por el resultado de sus negociaciones cuando el cliente solía poner la mano en la oreja y responder a cualquier cosa preguntando: "¿Cómo?", y la irritación de Claudio iba en aumento, hasta que se dio cuenta de que tenía que mantener su enfado al margen, pues la relación con su cliente era más importante que el enfado.

Necesitaba a su cliente y su cliente no trataba de ser un problema. Cuando se mentalizó de la prioridad de la relación, Claudio cambió su forma de comunicarse y el ritmo de su negociación para responder con más consideración a la pérdida de oído de su cliente.

Conocer el valor de la relación en curso puede ejercer una influencia significativa en su forma de llevar a cabo el proceso de negociación.

Los negocios son los negocios

La importancia de las relaciones comerciales va más allá de la satisfacción que se puede obtener al convertir a los clientes en amigos, ya que mantener

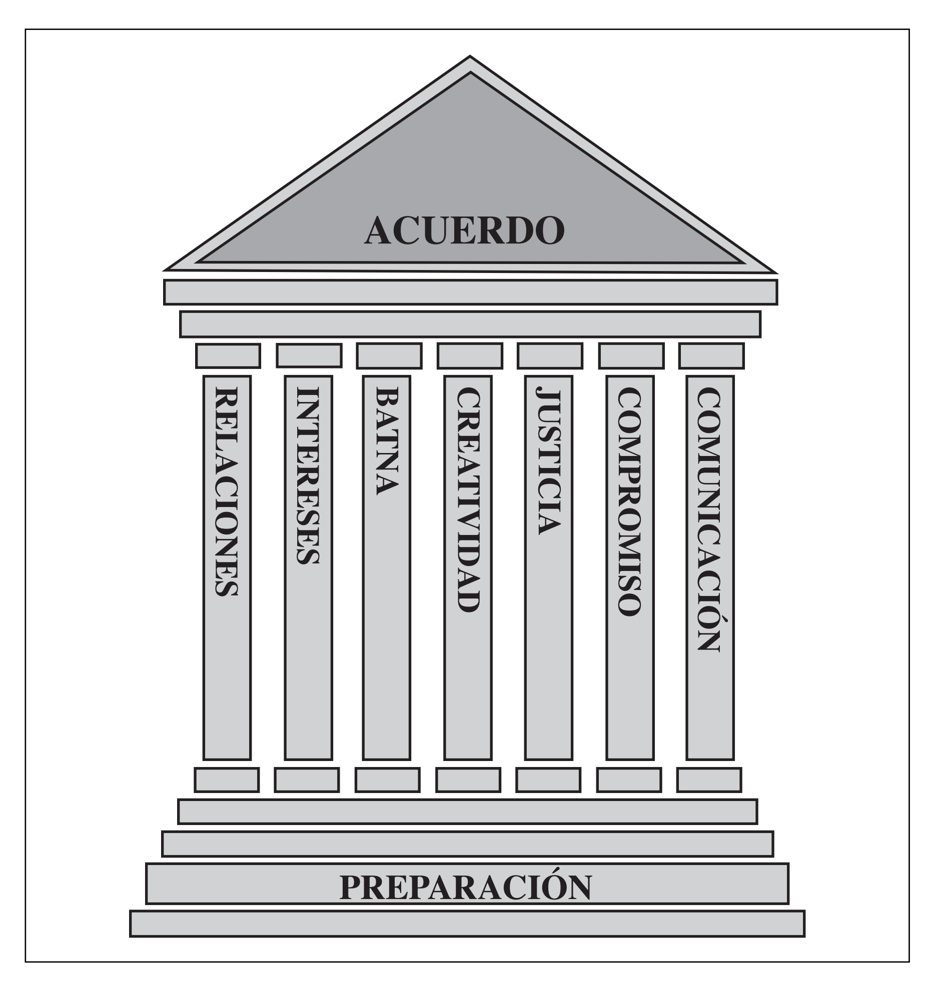


FIGURA 12.1. Los siete pilares de una negociación inteligente.

una buena relación fortalece la reputación de la empresa, incrementa la posibilidad de repetir los negocios y las posibilidades de recibir un mejor trato en lo que se refiere a precios, entregas, etc., frente al que pueda recibir de una empresa con la que no mantiene una relación consolidada.

Gracias, pero ¡no, gracias!

Cuando a la empresa de impresión digital con la que trabajamos realizó cinco mil copias de un documento que contenía un pequeño error tipográfico les comen-

tamos de su error se ofrecieron a volver a imprimir gratis todo el pedido, protegiendo así la relación entre nuestras dos empresas.

Nuestra respuesta fue: "Gracias, pero no, gracias. Podemos vivir con ese error y no queremos que el error le cueste a ustedes tanto dinero. Utilizaremos las cinco mil copias y depende de ustedes corregir el error en las futuras impresiones del documento".

La empresa de impresión quedó encantada y como consecuencia de nuestra actitud siempre disfrutamos de un servicio rápido y también solemos tener preferencia a la hora de imprimir nuestros trabajos.

Negociaciones de compraventa

En general, el estereotipo de los representantes de ventas es el de tener pocos escrúpulos, sobre todo para las ventas en frío, mientras que los responsables de compras tienen que ser relativamente duros en su enfoque hacia precios, presupuestos y plazos.

Tanto si usted realiza compras como ventas, es clave desarrollar relaciones de las que pueda depender; por ejemplo, si un vendedor logra que sus compradores no protesten cuando les llame o visite logrará más satisfacción con su vida profesional.

Negociaciones en familia o con colegas cercanos

En las negociaciones familiares, la relación adquiere mayor prioridad, especialmente cuanto interactuamos con nuestros cónyuges, hijos o padres.

Analice aquellos hábitos de esas personas que le irritan con facilidad y dedique unos momentos a pensar cómo afrontar esos puntos sin poner en peligro la relación. Tal vez el separar a la persona del problema puede ayudar, ya que no es su colega de la oficina de al lado quien le molesta, sino su costumbre de usar un lenguaje improcedente. Como probablemente tenga que coexistir y trabajar juntos durante mucho tiempo, piense en la relación cuando tenga que afrontar las costumbres de sus colegas.

Aportar creatividad al proceso

Si se concentra en el proceso en lugar de hacerlo en la sustancia de la negociación, usted puede contribuir simultáneamente a la solución del problema y al fortalecimiento de la relación.

Tómese un descanso en medio de la negociación (por ejemplo, "disculpen, necesito hacer una llamada y tomar unas notas; podemos retomar nuestra reunión en quince minutos") para analizar la marcha de la negociación según el proceso de la misma en lugar de prestar atención a la propuesta de la otra parte.

La negociación interna

Vender sus ideas a los miembros de las distintas áreas de su empresa puede ser más difícil que la negociación final con los clientes, socios o proveedores.

Saber con quién debe hablar cuando necesite resolver un problema internamente y elaborar una estrategia para colaborar con las personas cuyos intereses internos son diferentes de los suyos aumentará las posibilidades que su propuesta progrese.

Unas buenas relaciones con sus colegas influirán en su credibilidad interna y contribuirán a mejorar sus argumentos de venta de sus propuestas.

Negociar con su jefe

A veces, su jefe le asigna una tarea que parece ir en contra de los intereses a largo plazo de la empresa. Una pregunta apropiada para iniciar el diálogo sería: "Si cae la demanda de nuestro producto, ¿cómo puede contribuir esta idea a mejorarla?", o bien: "¿Cómo venderemos esta idea a nuestros clientes o a la entidad reguladora?"

Fortalecer su relación con el jefe demostrando su credibilidad ayuda a construir las relaciones a largo plazo y al bienestar de la empresa.

Prestar la atención adecuada a las relaciones con colegas y con clientes internos puede resolver los problemas inmediatos y aumentar la eficacia de la organización; por ejemplo, aunque su colega de cuentas por pagar no sea de su amistad, puede ser beneficioso recordar su nombre y mantener una relación cordial con él, y si algún proveedor suyo enfrenta un problema de liquidez, quizá usted pueda facilitar sus pagos y aumentar la posibilidad de que su proveedor trate mejor a su empresa en el futuro.

Los intereses

La negociación no es una competencia deportiva y cada parte lleva a cabo negociaciones para encontrar la solución más favorable posible para sus intereses.

Satisfacer a sus intereses no significa negar a los demás un acuerdo que responda a los suyos. Fíjese en los intereses de las otras partes, así como en los suyos propios, para encontrar el mejor resultado y usted debe elegir si la satisfacción de sus intereses es un factor de máxima prioridad entre todos los elementos del proceso de negociación.

Si los intereses son de máxima prioridad, debe conocer muy bien sus propios intereses para no tomar decisiones o compromisos precipitados y al mismo tiempo debe comprender todo lo que pueda sobre los intereses de las otras partes para aumentar su capacidad de influir en ellas al demostrarles que se han tenido en cuenta sus intereses cuando ha elaborado sus propuestas.

Concentrarse en los intereses no sólo le puede ayudar a superar los obstáculos culturales, sino que puede evitar decisiones de las que se pueda arrepentir.

Preguntas que se debe plantear

Cuando se pregunte cuál es su interés en un tema, intente averiguar: "¿Por qué este objetivo es tan importante para mí?", evitando caer en la trampa de pensar: "Si éste es el resultado que yo busco, necesariamente debe ser bueno".

Descubrir sus intereses

Cuando trate de averiguar qué intereses subyacen a los objetivos que se ha planteado, puede hacerse las siguientes preguntas:

- *Si no alcanzo mi objetivo, ¿sufriré algún tipo de daño? Si es así, ¿cuál?*
- *¿Cómo se refleja el logro (o fracaso) de este objetivo en mi ego? ¿En mis aspiraciones profesionales? ¿En mi vida familiar? ¿En mi empresa?*
- *¿Qué rutas puedo tomar para alcanzar mis objetivos subyacentes? ¿Pueden esas nuevas rutas perjudicar mis intereses?*
- *¿Soy capaz de explicar mi interés al igual que el objetivo que he elegido?*
- *¿Cuántas alternativas son aceptables para mí y por qué?*

Conocer los intereses de los demás

Plantearse buenas preguntas y hacer comprobaciones realistas de sus suposiciones ayuda a conocer mejor los intereses de las contrapartes, y cuanto más conozcamos de los intereses de los demás, más probabilidades hay de

sacar conclusiones realistas sobre las agendas ocultas que subyacen a sus estrategias de negociación y a sus objetivos.

Concentrarse en los intereses también puede ayudar a salvar los posibles obstáculos culturales que impiden alcanzar el acuerdo productivo; por ejemplo, las áreas de contabilidad y compras de una empresa representan culturas distintas, y aunque ambas áreas tienen un interés común en lo referente a la rentabilidad de la empresa, sus diferentes actitudes o culturas influirán en su forma de interpretar un acuerdo particular con un proveedor externo.

El conocimiento de los intereses de sus contrapartes es una herramienta crítica en el desarrollo de sus propuestas, y cuando ellos vean que sus propuestas reflejan lo que para ellos es importante, hay más probabilidades de que respondan positivamente a lo que usted sugiera.

Los intereses de los participantes

En varias alianzas estratégicas entre empresas, donde la actividad se desarrollará en un edificio diferente del de los socios, cuando se negocia la ubicación de la sede de la entidad, las partes discuten sobre aspectos logísticos y de imagen, aunque en la mayoría de los casos subyacen intereses individuales de cada socio, bien de usar un local que les sobre, que les quede cerca o que mejore su relación con el futuro localista.

BATNA

Durante la preparación, la identificación de los BATNA le permitirá evaluar si la negociación le ofrece una buena vía para resolver los problemas a los que se enfrenta, el tipo de decisiones que puede tomar respecto a sus contrapartes y cuál información puede llevarle a abandonar una negociación poco prometedora. También durante su preparación puede investigar cuáles recursos puede controlar a fin de identificar su BATNA inicial.

Al averiguar qué información necesita para tomar decisiones inteligentes en elementos sustantivos de la negociación está marcando referencias que le permitan medir si la negociación está fortaleciendo, debilitando o modificando su MAPAN.

Su BATNA no es su límite

Recuerde que su BATNA no es su punto límite. Incluso en una negociación basada en el precio, donde su límite le dicta hasta dónde puede llegar a la hora de

tomar una decisión, su BATNA le informa si hay una forma mejor de satisfacer sus intereses, cómo hacer negocios con otro proveedor o con otro cliente, cómo modificar el proceso de pago o llegar a un acuerdo sobre los incentivos o las sanciones.

Aunque ese tipo de decisiones puede influir en el límite, también son alternativas que no le encierran en un modelo dirigido exclusivamente al precio.

La BATNA dinámica

Puesto que su BATNA cambia durante el proceso de negociación a medida que vaya obteniendo información de las otras partes, usted debe prestar atención a la forma en que se modifica, y aunque su concentración en todo momento está en sus intereses, el vigilar los cambios del BATNA ayudará a tomar decisiones. El ego de la otra parte necesita atención y puede hacer que cambie su BATNA y darle una oportunidad para plantear nuevas propuestas que tengan en cuenta los intereses derivados del ego de sus contrapartes.

Plazos de tiempo

Los plazos que deben afrontar usted y su compañero de negociación pueden ser un componente importante de sus respectivos BATNA y conviene controlar el reloj o el calendario para decidir si algunos de los plazos de las partes fortalecen o debilitan alguno de los BATNA.

La creatividad

Durante la preparación y durante el encuentro debe buscar un método creativo para servir a los intereses de todas las partes.

Cuando trate con un negociador que adopta una posición inflexible y se muestra incapaz de analizar su propuesta inicial, la creatividad puede convertirse en la máxima prioridad de su negociación. Plantear buenas preguntas a un negociador aparentemente impenetrable a menudo puede ayudarle a conocer lo suficiente sobre sus intereses como para desarrollar propuestas que resulten atractivas.

Puede preguntar: “¿Qué ha visto en mi empresa que le ha llevado a querer hacer negocios con nosotros?”, o “¿Hay alguna cosa que debería saber que explique por qué no está interesado en este acuerdo?”, o “¿Qué elementos de mi propuesta son más atractivos (o más molestos)?”

Pensar saliéndose de la norma

Para poner en marcha su creatividad intente pensar en la situación a la que se enfrenta desde una perspectiva distinta: como si fuera un niño o alguien que no entiende el idioma o como un participante que no se sienta en la mesa de negociación.

Cuando se salga de los procedimientos convencionales será capaz de ver las cosas desde otra perspectiva y de aportar más imaginación al proceso.

Más para todos: la curva de asignación de valor

Recurra a su creatividad para ampliar las posibilidades que están al alcance de las partes negociadoras. Si decide presentar en la mesa una curva de asignación de valor, las partes pueden sentir que han sacado beneficios negociando entre sí. Recuerde que la curva de asignación de valor del Capítulo 10 es una forma eficaz de recordar que para que la negociación sea un éxito se debe alcanzar un acuerdo que todas las partes estén dispuestas a cumplir.

Añadir más monedas de cambio

Al aumentar el número de "monedas de cambio" (áreas de colaboración, información valiosa, concesiones que halaguen el ego de las partes, etc.) aumentan las oportunidades de que haya más negociadores beneficiados.

Escuche atentamente a los demás para ver qué es lo que más les atrae y busque la forma de introducir monedas de cambio no previstas en la discusión.

Aunque cualquier tipo particular de transacción puede resolverse basándose en el precio, puede proponer modificaciones en el proceso de pago, de entrega, intercambiar cartas de recomendación, ceremonias implicando a los jefes, etc., como monedas de cambio de valor añadido.

La justicia

Si algunas de las partes consideran que el proceso de negociación no es justo, se corre el riesgo de que algunos negociadores acaben por sentirse menos comprometidos con el acuerdo que otros y un problema derivado de la globalización es que no hay un modelo absoluto y universal de justicia. En la cultura occidental tenemos una regla de oro que dice: "Trata a los

demás de igual modo que te tratarías a ti mismo". Sin embargo, hay otras culturas que siguen parámetros distintos en cuanto a la justicia y conviene reflexionar si nos toca negociar en esos lugares para lograr un comportamiento que nos parezca justo desde la perspectiva de los otros.

Cuando piense en la justicia como uno de los siete pilares de una negociación eficiente, debe preocuparse para que la justicia que se perciba en el proceso debe ser igual (y la máxima) para todas y cada una de las partes.

Medir la justicia

Cuando trate de averiguar si el proceso de negociación está siendo justo, piense cómo se sentiría si su conducta o el resultado sustantivo fuera publicado en el periódico de su comunidad o que deba ser valorado por un miembro de su familia.

La justicia afecta su reputación como negociador y como persona, pues nadie quiere hacer negocios con personas que puedan tratarlas injustamente.

Recuerde el viejo dicho: "Si me engañas una vez, qué vergüenza para ti. Si me engañas dos veces, qué vergüenza para mí".

Valores éticos comerciales y culturales

En su preparación debería incluir una revisión de los valores practicados en el mercado o en la cultura en la que se celebra la negociación, y aunque hay muchas excepciones a las generalidades que se aplican a las personas procedentes de distintos países, tener una noción de lo que representa mantener una conducta apropiada en una cultura o un negocio en particular puede evitar errores.

Aunque usted no quiera ser injusto, debería ser consciente de qué es lo que se considera normal en esta situación, para lo cual debe abrir su mente a la posibilidad de que haya excepciones a las reglas generalmente aceptadas.

El vendedor de alfombras

Un turista europeo que viajaba por Asia Central en los años ochenta vio en un mercado una alfombra que le gustaba mucho, y el primer elemento que nego-

ció con el mercader fue la moneda que debía usar en la transacción, llegando al acuerdo de usar marcos alemanes.

Una vez que se completó el acuerdo, el turista no pagó con marcos de la República Federal Alemana, una moneda valiosa, sino en marcos de la República Democrática Alemana, que no podían convertirse y que no tenían valor.

Cuando el turista regresó a casa invitó a un grupo de amigos para que vieran su alfombra, quienes le felicitaron por su elección hasta que les dijo que había pagado con una moneda tan devaluada. En ese momento sus amigos le dijeron que estaban muy disgustados con su conducta y que su reputación había caído por los suelos, pues había tratado al mercader injustamente, y condenaron una conducta tan inapropiada.

El compromiso

Se puede decir que una negociación ha sido un éxito sólo cuando da como fruto un acuerdo con el que se comprometen todas las partes. Cuando haga un repaso del proceso de negociación una vez que ésta ha terminado, debe evaluar la probabilidad de que las partes cumplan el acuerdo buscando referencias previas si las hubiere.

El factor mal humor

Si se enfrenta a un problema de percepción de justicia basado en la cultura, el sector o bien el propio entorno familiar, la percepción de su contraparte de haber sido tratado injustamente influirá en su disposición y habrá menos probabilidades de que cumpla su parte del acuerdo

Crear confianza y referencias

No espere hasta que se alcance un acuerdo para revisar sus expectativas sobre el compromiso de las otras partes a cumplir sus obligaciones; por ejemplo:

- *¿Se han mantenido firmes o han cambiado su mensaje para influirle?*
- *¿Han mentido en algunos puntos?*
- *¿Le han tratado con respeto?*
- *¿Se han cumplido los acuerdos alcanzados antes de la negociación referentes a los elementos de la agenda o entraron en puntos en los que usted no estaba preparado?*
- *¿Qué tipo de garantías le han dado de su comportamiento futuro?*

Controlar el cumplimiento

Cuando negocie, conviene preguntarse frecuentemente: "¿Qué es lo peor que puede pasar?" Lo cual le ayudará a elaborar un acuerdo que incluya los mecanismos de seguridad que han de aparecer en el compromiso de una parte durante el cumplimiento de un acuerdo.

Puede incluir incentivos o penalizaciones en el acuerdo para asegurar el cumplimiento a tiempo de los compromisos y especificaciones o bien incluir una lista de los recursos necesarios para poner en marcha el acuerdo.

Uno de los problemas que acarrea supervisar el cumplimiento es decidir si cada parte debería ser el juez de su propia conducta y quizá enfrentar su palabra contra la de ellos. Tanto usted como los demás negociadores deben decidir si sería conveniente recurrir a una tercera parte objetiva y desinteresada como mecanismo para resolver las disputas.

Algunas empresas incluyen en sus contratos la posibilidad de recurrir a tribunales de arbitraje o centros de mediación en caso de conflictos o discrepancias en la interpretación de las condiciones.

La comunicación

Si considera a la comunicación uno de los siete pilares, también debe recordar que la información es el recurso fundamental de una negociación y que la comunicación es la forma en la que se desplaza la información de una parte a otra.

Su mapa de interés le dirá qué información necesita para alcanzar un acuerdo duradero e inteligente, pues identifica los temas que debe plantear para dar validez a las suposiciones y para conocer los intereses de las otras partes.

Claves de la comunicación

Al valorar el papel de la comunicación debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- *La comunicación es una calle de doble sentido.*
- *La información que se intercambia genera modificaciones en los BATNA de todas las partes.*
- *Debemos superar la tentación de pensar lo que vamos a decir cuando la otra parte haya acabado y concentrarnos en lo que revelan sobre sí mismos.*

- *No se puede alcanzar un buen acuerdo a no ser que las partes se entiendan y compartan el conocimiento de los detalles de dicho acuerdo.*
- *Nuestro estilo de comunicación demuestra si respetamos a las otras partes e incluso da una idea de nuestro compromiso para cumplir el acuerdo.*
- *Un negociador experimentado se esfuerza en hacer preguntas inteligentes y escuchar atentamente las respuestas.*

Transparencia

Comunicarse con éxito aporta transparencia al proceso de negociación, la cual da a su vez paso a la confianza. Usar métodos claros de comunicación reduce las probabilidades de sorpresa durante la negociación y en la duración del acuerdo resultante.

Conviene expresar nuestras preocupaciones con toda claridad, pues las afirmaciones diplomáticas pueden suscitar equívocos en la contraparte.

La base de los "siete pilares"

Aunque la importancia de cada uno de los siete pilares puede variar según la negociación, es fundamental recordar que los siete pilares se apoyan sobre una base: **la preparación.**

Cuando tenga tiempo para prepararse se sentirá más confiado y más competente en sus negociaciones y si se prepara con regularidad desarrollará una serie de instintos que aumentarán su eficacia incluso cuando no tenga oportunidad de prepararse.

Siga los consejos del guía

La anécdota se refiere a un director de orquesta. Cuando una joven turista que estaba de visita en Nueva York le preguntó qué tenía que hacer para llegar hasta Carnegie Hall, le respondió mirándola fijamente: "Practique, practique, practique".

Cuanto más practiquemos, nuestros métodos de negociación más se reforzarán.

Usar un mapa de interés como herramienta de preparación aumentará su comodidad con el proceso de negociación. De este modo llegará a ver la

negociación no como un trabajo, sino como un medio de comunicarse y de colaborar con los demás para alcanzar una serie de acuerdos que respondan a sus intereses y a los de los participantes.

Resumen del Capítulo 12 para el directivo

- ❑ Los siete pilares de una negociación eficiente que varían en su importancia relativa en cada negociación son los siguientes:
  - Relaciones.
  - Intereses.
  - BATNA.
  - Creatividad.
  - Justicia.
  - Compromiso.
  - Comunicación.
- ❑ Puesto que la mayoría de nosotros solemos negociar con las mismas partes una y otra vez, es mejor considerar cada negociación como un episodio más de una prolongada relación.
- ❑ Las negociaciones externas provechosas dependen de las negociaciones internas provechosas dentro de la empresa, el departamento o bien la propia familia.
- ❑ Logrará más éxito a largo plazo si se concentra en sus intereses en lugar de combatir con sus compañeros de negociación.
- ❑ La razón por la que negocia es porque no se tiene todas las respuestas; por tanto, las aportaciones de las otras partes pueden añadir valor a la búsqueda del acuerdo.
- ❑ Preste atención a su BATNA inicial cuando se prepare para una negociación y observe de qué modo puede cambiar a medida que extrae información durante el proceso de negociación.
- ❑ Aumentar el número de monedas de cambio utilizando la creatividad puede añadir valor al acuerdo donde las aportaciones de las partes pueden dar lugar a un acuerdo más duradero que el basado enteramente en la aportación de una sola parte.
- ❑ A no ser que las partes se sientan tratadas con justicia durante el proceso de negociación, puede que no se involucren y se sientan propietarios del acuerdo.

- ❑ Estudie el protocolo de los sectores o mercados en los que negocie. Su forma de comportarse puede determinar el resultado final tanto como las propuestas que ofrezca.
- ❑ Afronte cada negociación sin perder de vista los resultados a largo plazo.
- ❑ Cree incentivos que premien el buen comportamiento durante el acuerdo e incluya indicadores que le den un aviso inmediato de riesgo si el acuerdo (o su cumplimiento) puede estar en peligro.
- ❑ La preparación es fundamental para el éxito de la negociación y usar herramientas como el mapa de interés no sólo mejorará las negociaciones para las que se haya preparado, sino que esa práctica también reforzará los instintos de negociación que utilice cuando no ha tenido la oportunidad de prepararse.





McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.
División Profesional
C/ Basauri, 17 - 28023 Aravaca . Madrid
Avda. Josep Tarradellas, 27-29 - 08029 Barcelona
España

❑ **Por favor , envíenme el catálogo de productos de McGraw-Hill**

❑ Informática ❑ Economía/Empresa ❑ Ciencia/Tecnología
❑ Español ❑ Inglés

Nombre y apellidos ____________________
c/ ____________ n.º ______ C.P. ______
Población ____________ Provincia ____________ País ____________
CIF/NIF ____________ Teléfono ____________

Empresa ____________ Departamento ____________
Nombre y apellidos ____________________
c/ ____________ n.º ______ C.P. ______
Población ____________ Provincia ____________ País ____________
Correo electrónico ____________ Teléfono ____________ Fax ____________

McGraw-Hill quiere conocer su opinión

5 FORMAS RÁPIDAS Y FÁCILES DE SOLICITAR SU CATÁLOGO

EN LIBRERÍAS ESPECIALIZADAS

FAX
(91) 372 85 13
(93) 430 34 09

TELÉFONOS
(91) 372 81 93
(93) 439 39 05

E-MAIL
profesional@mcgraw-hill.es

WWW
www.mcgraw-hill.es

¿Por qué elegí este libro?

❑ Renombre del autor
❑ Renombre McGraw-Hill
❑ Reseña de prensa
❑ Catálogo McGraw-Hill
❑ Página Web de McGraw-Hill
❑ Otros sitios Web
❑ Buscando en librería
❑ Requerido como texto
❑ Precio
❑ Otros

Temas que quisiera ver tratados en futuros libros de McGraw-Hill:

____
____
____
____
____
____
____
____
____

Este libro me ha parecido: **COHEN**

❑ Excelente ❑ Muy bueno ❑ Bueno ❑ Regular ❑ Malo

Comentarios: ____________________

Los datos que figuran en este cupón se incluirán en un archivo automatizado que se conservará de forma confidencial y al que usted, de acuerdo con la LORTAD, podrá acceder en cualquier momento para exigir su actualización, cancelación o rectificación. A través de nuestra empresa podrá recibir informaciones comerciales de otras empresas del sector. Si usted no está interesado en recibir estos envíos, por favor, señale con una **X** la casilla ❑.

CONÉCTESE A www.mcgraw-hill.es



Para otras web de McGraw-Hill, consulte:
www.pbg.mcgraw-hill.com/international.htm

OFICINAS IBEROAMERICANAS

ARGENTINA
McGraw-Hill/Interamericana, Ltda.
Suipacha 745 - 8.º
(1008) Buenos Aires
Tel.: (541) 322 05 70. Fax: (541) 322 15 38

BRASIL
McGraw-Hill do BRASIL
Rua da Assenbléia, 10/2319
20011-000 Río de Janeiro
Tel. y Fax: (5521) 531 23 18

CARIBE
McGraw-Hill/Interamericana del Caribe
Avenida Muñoz Rivera, 1121
Río Piedras
Puerto Rico 00928
Tels.: (809) 751 34 51 - 751 24 51. Fax: (809) 764 18 90

CHILE, PARAGUAY Y URUGUAY
McGraw-Hill/Interamericana de Chile, Ltda.
Seminario, 541 Providencia
Santiago (Chile)
Tel.: (562) 635 17 14. Fax: (562) 635 44 67

COLOMBIA, ECUADOR, BOLIVIA Y PERÚ
McGraw-Hill/Interamericana, S. A.
Apartado 81078
Avenida de las Américas, 46-41
Santafé de Bogotá, D. C. (Colombia)
Tels.: (571) 368 27 00 - 337 78 00. Fax: (571) 368 74 84
E-mail: Divprofe@openway.com.co

ESPAÑA
McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.
Edificio Valrealty, Planta 1.ª
Basauri, 17
28023 Aravaca (Madrid)
Tel.: (341) 372 81 93. Fax: (341) 372 85 13
E-mail: profesional@mcgraw-hill.es

GUATEMALA
McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A.
11 Calle 0-65, Zona 10
Edificio Vizcaya, 3er. nivel
Guatemala, Guatemala
Tels.: (502) 332 80 79 al 332 80 84. Fax: (502) 332 81 14
Internet: mcgraw-h@guate.net

MÉXICO Y CENTROAMÉRICA
McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
Atlacomulco 499-501
Fracc. Ind. San Andrés Atoto
53500 Naucalpan de Juárez
Edo. de México
Tels.: (525) 628 53 53. Fax: (525) 628 53 02
Cedro, 512 - Col. Atlampa
06460 México D. F.
Tels.: (525) 171 15 15. Fax: (525) 117 15 89
Centro Telemarketing
Tels.: (525) 628 53 52 / 628 53 27. Fax: (525) 628 83 60
Lada. sin costo 91 8834 540

PANAMÁ
McGraw-Hill/Interamericana de Panamá, S. A.
Edificio Banco de Boston, 6.º piso. Oficina 602,
Calle Elvira Méndez
Panamá, Rep. de Panamá
Tel.: (507) 269 01 11. Fax: (507) 269 20 57

PORTUGAL
Editora McGraw-Hill de Portugal, Ltda.
Estrada de Alfragide, lote 107,
bloco A-1 Alfragide
2720 Amadora (Portugal)
Tel.: (3511) 472 85 00. Fax: (3511) 471 89 81

USA
McGraw-Hill Inc.
28th. floor 1221 Avenue of the Americas
New York, N.Y. 10020
Tel.: (1212) 512 26 91. Fax: (1212) 512 21 86

VENEZUELA
McGraw-Hill/Interamericana de Venezuela, S. A.
Apartado Postal 50785
Caracas 1050
Final calle Vargas. Edificio Centro Berimer. P. B. Ofic. P1-A1
Boleíta Norte, Caracas 1070
Tels.: (582) 238 24 97 - 238 34 94 - 238 59 72. Fax: (582) 238 23 74





Claves de negociación...

con el corazón y la mente

La negociación es una actividad universal y diariamente, todos nos vemos envueltos en algún tipo de transacción en un nivel o en otro. Aunque necesitamos tener cierta habilidad para llevarla a cabo en el mundo de los negocios, estos conocimientos también son valiosos para nuestra vida personal.

En más de un taller de negociación nos hemos encontrado con participantes que aunque nunca habían realizado ninguna negociación en su carrera profesional, han tenido que realizarlas con sus hijos, con sus amigos y a veces para salvar su matrimonio. Esperamos que este libro ayude a repasar y aumentar sus conocimientos profesionales como negociador y también un beneficio adicional a nivel personal.

Claves de negociación... con el corazón y la mente no es un catálogo de errores y aciertos, ya que cada negociación tiene una serie de características únicas. Este libro se basa en el hecho de no considerar la negociación como un ejercicio de competitividad sino como un proceso reflexionado, para que al final del mismo las dos partes se sientan satisfechas cuando se cierre el acuerdo y estén comprometidas a cumplirlo.

The McGraw-Hill Companies